tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

UNIVERSITÉ PARIS-DESCARTES

FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

N° attribué par la bibliothèque

Doctorat

Sociologie

Laïla SALAH-EDDINE

LE HARCÈLEMENT MORAL AU TRAVAIL : ANALYSE SOCIOLOGIQUE

Thèse dirigée par Madame le Professeur Monique HIRSCHHORN

Soutenue le 27 février 2008

Jury :

Monsieur le Professeur Norbert ALTER	**Université Paris Dauphine**
Monsieur le Professeur Vincent de GAULEJAC	**Université Paris Diderot**
Madame le Professeur Monique HIRSCHHORN	**Université Paris Descartes**
Monsieur le Professeur Olivier SCHWARTZ	**Université Paris Descartes**

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

REMERCIEMENTS

Je ne saurais assez remercier Mme le Professeur Monique Hirschhorn de m'avoir guidée tout au long de ce travail, et d'avoir contribué à ma formation intellectuelle depuis mon DEA. Merci de m'avoir montré le chemin quand je faisais fausse route, et de m'avoir encouragée quand je suivais la bonne.

Un grand merci à M. le Professeur Olivier Schwartz, à son soutien, à sa disponibilité et à ses précieux conseils.

Merci à M. Hubert Seillan, Professeur des universités et directeur de la revue *Préventique* pour m'avoir invitée à suivre une session de formation sur les « harcèlements au travail » dispensée par son équipe, à Mme Françoise Holtz-Bonneau, pour son aide et ses conseils avisés, à M. Michel de Dehn, dont la gentillesse et l'assistance technique ne se sont jamais démenties, et à M. Benoît Quéval, ancien du DESS « Ingénierie des risques » qui a travaillé sur le harcèlement moral, pour les échanges instructifs que l'on a pu avoir sur le sujet.

Je termine en remerciant toutes les personnes qui, par leurs témoignages, et le temps qu'elles ont bien voulu m'accorder, ont contribué à la production de cette thèse.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Je dédie ma thèse à mon père, à ma mère et à mon frère bien-aimés, sans qui je n'aurais jamais pu réaliser ce travail. Merci.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS **2**

TABLE DES MATIÈRES **4**

INTRODUCTION **8**

PREMIÈRE PARTIE : L'ÉMERGENCE FULGURANTE DU HARCÈLEMENT MORAL **44**

CHAPITRE 1 : LA GENÈSE D'UNE CATÉGORIE **44**
1.1. LES PRÉCURSEURS 44
1.1.1. Heinz Leymann et le « mobbing » 44
1.1.2. Christophe Dejours et la « souffrance au travail » 47
1.1.3. Les études internationales sur la violence au travail 48
1.2. MARIE-FRANCE HIRIGOYEN : L'INVENTRICE 50
1.2.1. Le livre 50
1.2.2. Le succès 57

CHAPITRE 2 : LA MONTÉE EN GÉNÉRALITÉ **60**
2.1. LES MODES DE MONTÉE EN GÉNÉRALITÉ 60
2.1.1. Le rôle des médias : agent ou reflet ? 60
2.1.2. La « dictature de l'opinion » 63
2.1.3. L'habillage scientifique 64
2.1.4. La multiplication des illustrations 67
2.2. MISE AU POINT OU BROUILLAGE DES PISTES ? 68
2.3. LE MARCHÉ LUCRATIF DU HARCÈLEMENT MORAL 71

CHAPITRE 3 : LA JURIDISATION ET SES CONSÉQUENCES **72**
3.1. POURQUOI LÉGIFÉRER ? 73
3.1.1. La récupération d'un « tube social » et la réponse à une souffrance « intolérable » 73
3.1.2. Le harcèlement pour légiférer 75
3.1.3. Les recommandations et les législations européennes 77
3.1.4. Le précédent du harcèlement sexuel 79
3.1.5. Une jurisprudence sur le « harcèlement moral » avant la loi sur le harcèlement moral 80
3.2. LA JURIDISATION 82
3.2.1. L'élaboration de la loi 82
3.2.2. La loi de 2002 89
La sanction 89
La prévention 89
Le renforcement des pouvoirs des institutions 90
La médiation 91
3.3. LES CONSÉQUENCES DE LA LOI 92
3.3.1. Un contentieux nourri 92
3.3.2. La rhétorique du « vrai » / « faux harcèlement » 98
3.3.3. Une jurisprudence restrictive 105

CONCLUSION : L'ÉVOLUTION DE LA DÉFINITION DU HARCÈLEMENT MORAL **108**

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

DEUXIÈME PARTIE : L'EXPÉRIENCE DU HARCÈLEMENT MORAL 111

CHAPITRE 4 : LA DÉFINITION SUBJECTIVE DU HARCÈLEMENT MORAL 114
4.1. « ON ME VEUT DU MAL » 116
4.1.1. Marie-Hélène ou la dénonciation de la perversion narcissique 116
Un parcours sans faute 117
La descente aux enfers 119
C'est un pervers narcissique 128
4.1.2. Inès ou la dénonciation de la méchanceté des gens… 131
4.2. « ON NE VEUT PLUS DE MOI » 136
4.2.1. Annie : « Le harcèlement moral… ben, c'est enquiquiner les gens, jusqu'à tant qu'ils partent » 137
Les humiliations 137
La souffrance éthique 138
L'événement déclencheur 139
L'accalmie… et c'est parti pour un tour… 140
« Je joue le jeu » 143
La loi des séries 144
Macho, mysogyne, malade, sanguin ou pervers ? 145
« Ca me saoule… tout me saoule » 146
4.2.2. Karine ou le rôle des facteurs organisationnels 155
4.2.3. Farid, Fatima : « On m'a placardisé (e) » 162
4.3. UN HARCÈLEMENT DIFFUS 165
4.3.1. Clélia : « On m'a manqué de respect » 166
4.3.2. Marie, Fanny, Nawal : « Trop de pression » 171
4.3.3. Antoine : « C'est une forme de harcèlement » 175
« Pression » ou « harcèlement moral » ? 176
« J'ai senti les prémisses » du harcèlement moral 184
Une stratégie de sortie de la dépendance financière 185
Une victime pas totalement innocente 189
4.3.4. Le tout harcèlement 191

CHAPITRE 5 : LE HARCÈLEMENT MORAL EN SITUATION 198
5.1. LA VERSION DE L'UN CONTRE CELLE DE L'AUTRE 199
5.1.1. « On me reproche de faire mon travail » 199
5.1.2. Mme Petiot se dit harcelée, on la juge incompétente 200
« Vous coulez la boîte » 201
« J'ai été harcelée parce que l'employeur voulait mettre sa fille à ma place » 202
« Je me suis sentie… ben… complètement abandonnée » 203
5.1.3. Qui harcèle qui ? 203
5.2. UN CAS PARTICULIER : L'ENTREPRISE MARYFLO 205

CONCLUSION : UNE NOUVELLE DÉFINITION DU HARCÈLEMENT MORAL ? 215

TROISIÈME PARTIE : LES INTERPRÉTATIONS DU HARCÈLEMENT MORAL 217

CHAPITRE 6 : LE RÔLE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET SOCIO-ÉCONOMIQUE 220
6.1. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE 221
6.1.1. Les stratégies d'éviction 221
6.1.2. La fonction des placards 223
6.1.3. Un contexte organisationnel autorisant les abus 226
Un manque de transparence 229
Le problème d'imputabilité 231

Une déficience de la capacité organisationnelle 232
6.2. HARCÈLEMENT AU TRAVAIL OU HARCÈLEMENT DU TRAVAIL ? 234
6.2.1. Le « harcèlement financier » 234
6.2.2. Une guerre généralisée 236
La guerre contre l'ennemi extérieur 237
La guerre contre l'ennemi intérieur 238
La guerre entre les salariés 243
L'état de siège 244
Le règne des guerriers 247
6.2.3. Les conséquences du nouveau management 249
Le cumul des contraintes 251
Les injonctions paradoxales 254
La pression transmise en cascade 255
La désolidarisation des collectifs 256
Les restructurations 257
6.3. Un salarié captif 260
6.4. « Un sentiment de harcèlement généralisé » 266
6.4.1. Le sentiment de harcèlement 266
6.4.2. Le harcèlement, une infinité de déclinaisons 269
6.4.3. Le harcèlement social 274

CHAPITRE 7 : LE HARCÈLEMENT MORAL : UN RENVERSEMENT SÉMANTIQUE ? 276
7.1. L'ENTRÉE DE L'INTIME DANS LE MONDE DU TRAVAIL 278
7.1.1. Le déclin du public 278
Le vocabulaire marxiste de l'exploitation en déclin 278
Le désenchantement du monde de l'entreprise 279
La méfiance à l'égard de l'entreprise 282
Le sentiment d'impuissance 285
7.1.2. La tyrannie de l'intimité 286
7.1.3. L'expansion de la réflexivité 288
Les outils de la réflexivité 289
Le « pouvoir de réalisation des théories psychologiques » 299
7.2. LES NOUVELLES REVENDICATIONS DE L'INDIVIDU MODERNE 302
7.2.1. L'autonomie, la reconnaissance, la dignité et le respect 305
L'autonomie 305
La reconnaissance 306
La dignité 308
Le respect 309
7.2.2. La moralisation du monde du travail 313
7.2.3. Le « bonheur norme » 316
7.2.4. La démultiplication du concept de santé 317
7.3. LA GÉNÉRALISATION DU PARADIGME VICTIMAIRE 320
7.3.1 Le traumatisme psychique et la victimologie 321
7.3.2. Le statut de victime comme ressource et identité 323
7.3.3. Enfin un coupable 327
7.4. LES NOUVELLES FORMES D'ACTION ET DE PROTESTATION 331
7.4.1. Les associations, fabriques à victimes 331
7.4.2. Le recours aux médias 336
Le sauveur de ces dames 338
Les médias, substituts à la justice ? 341
7.4.3. Un droit tentaculaire 345

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

CHAPITRE 8 : LE HARCÈLEMENT MORAL : UN CAS DE « PSYCHOLOGISATION » DU SOCIAL ? 349
8.1. LE HARCÈLEMENT MORAL COMME OCCULTATION DES RAPPORTS SOCIAUX.. 349
8.1.1. Ce que le harcèlement moral ne permet pas de dire et de voir 349
8.1.2. La loi : une fonction idéologique ? 356
L'énigme du harcèlement privé 356
La fonction préventive de la loi 366
Le harcèlement moral, une question politique 368
8.2. UNE OCCULTATION DU PSYCHOLOGIQUE ? 370
8.2.1. La subjectivité des victimes 370
Les prédispositions au harcèlement 372
Le rapport au travail 375
8.2.2. La subjectivité des harceleurs 380
8.3. LES CONSÉQUENCES DU HARCÈLEMENT MORAL 382
8.3.1. Le harcèlement moral, une ressource 382
8.3.2. La gestion du risque 387
Un risque juridique qui agace les employeurs 387
Une définition du harcèlement moral qui pose problème 394
La prévention 404
Exemples de gestion de cas de harcèlement moral 408
8.4. LES LIMITES DE LA RÉGULATION PAR LE DROIT 412
8.4.1. La non-coïncidence entre les définitions subjective et jurisprudentielle du harcèlement moral 412
8.4.2. Une loi efficace ? 413
La détérioration de la santé physique et psychique 413
La crainte de parler 414
Le problème de la preuve 415
La mise à distance 417
L'organisation de la fuite 419
Les limites de la prévention 422
8.4.3. L'indigence des moyens et de l'action 422
8.4.4. Les limites de la reconnaissance judiciaire 424
La reconnaissance judiciaire ne remet pas les compteurs à zéro 424
La reconnaissance judiciaire ne ressuscite pas les morts 425

CONCLUSION 432

RÉFÉRENCES 451

ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE 474

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

INTRODUCTION

Le « harcèlement moral » est une expression née en 1998 sous la plume de la psychiatre, psychanalyste, victimologue et psychothérapeute familiale Marie-France Hirigoyen, auteur du best-seller *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*. Au moment où le livre paraît, deux ouvrages font déjà autorité sur les phénomènes de persécution et de souffrance au travail : *Mobbing. La persécution au travail*[1], du psychologue allemand naturalisé suédois Heinz Leymann, et *Souffrance au travail. La banalisation de l'injustice sociale*[2] du psychiatre Christophe Dejours.

Le livre de M.-F. Hirigoyen est composé de trois parties, intitulées respectivement : « La violence perverse au quotidien », « La relation perverse et les protagonistes » et « Conséquences pour la victime et prise en charge ». La première partie est composée de deux chapitres, l'un consacré à la violence perverse dans le couple et dans la famille, l'autre au harcèlement dans l'entreprise, et se présente sous la forme d'une série de cas cliniques de harcèlement moral dans la sphère privée et professionnelle. La deuxième partie décortique les mécanismes et les ressorts de la communication et de la violence perverse, avant de décrire les profils de l'agresseur et de la victime. La dernière partie traite des conséquences psychiques du harcèlement moral sur la victime et donne des conseils pratiques relatifs à la prise en charge.

C'est dans le deuxième chapitre du livre, consacré au harcèlement professionnel, que M.-F. Hirigoyen définit le harcèlement moral au travail comme « toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail » (1998, p. 55). Selon l'auteur, les traits principaux qui spécifient le phénomène sont la répétition et la durée de l'agression, le caractère occulte du processus et l'atteinte à la dignité de la personne.

Le mot « harcèlement » renvoie à des attaques répétées et induit l'idée d'une atteinte à la dignité de la personne. L'étymologie du terme « harceler » (XV^{e} siècle) le désigne comme un dérivé de l'ancien français « harse » (baguette) ou, selon d'autres, de « herseler », par renvoi à « herser », qui signifie malmener (fin XII^{e}-XV^{e} siècles) et à la « herse », instrument à dents de fer ou d'acier (autrefois de bois) qu'on fait rouler sur une terre labourée pour briser les mottes et enfouir les semences. Au sens propre, « harceler » s'applique au champ militaire

[1] Ouvrage traduit en France en 1996.
[2] Livre paru en 1998, quelques mois avant celui de M.-F. Hirigoyen.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

et signifie : « soumettre sans répit à de petites attaques réitérées, à de rapides assauts incessants », selon l'édition du *Grand Robert de la langue française* revue et corrigée par Alain Rey. Au figuré, le terme est synonyme de houspiller (« exciter, attaquer quelqu'un par des moqueries, des paroles blessantes, critiques »), ou encore de presser (« importuner quelqu'un par des demandes, des sollicitations, des incitations »).

M.-F. Hirigoyen a choisi le terme « moral » en référence au « masochisme moral » dans la terminologie freudienne[1], qui signifie la recherche active de l'échec et de la souffrance afin d'assouvir un besoin de châtiment. En langage usuel, le mot « moral » a deux significations, celle qui concerne les mœurs, les règles de conduite en usage dans une société, le bien, le devoir, les valeurs qui doivent régir notre comportement, et celle qui est relative à l'esprit, au mental, au psychique. Le qualificatif « moral » désigne donc essentiellement un phénomène d'ordre psychologique.

M.-F. Hirigoyen n'a pas inventé le « harcèlement moral » à partir de rien. Il existait déjà, bien entendu, le « harcèlement sexuel ». Elle s'est également inspirée de termes étrangers. *Mobbing* est le mot utilisé en Allemagne et dans les pays nordiques pour désigner le « harcèlement moral ». Notons également *workplace bullying*, que l'on trouve essentiellement au Royaume-Uni, et *workplace incivility* / *aggression* / *mistreatment*, *emotional abuse*, *employee abuse*, *victimization*, *bossing*… utilisés en Amérique du nord. *Stalking* est le terme américain qui s'applique à l'origine aux fans désaxés, mais aussi au harcèlement dans les relations privées.

Voulant peut-être marquer son territoire, l'auteur précise que ces expressions ne coïncident pas parfaitement avec le « harcèlement moral », tel qu'elle l'a inventé et défini. Ainsi, pour la psychologue, les termes anglais les plus usités, *mobbing* et *bullying*, et « harcèlement moral » ne sont pas interchangeables. *Mobbing* qui vient de *mob*, la foule, désigne une violence collective visant un individu, tandis que *bullying* est une notion large, qui va des moqueries, de la mise à l'écart jusqu'aux agressions physiques, et se trouve fréquemment appliqué aux violences entre écoliers. Le « harcèlement moral » faisant référence à des agressions plus subtiles, et donc plus difficiles à repérer et à prouver, la violence physique et la discrimination en sont, en principe, exclues. D'autant plus que ce sont des violences déjà condamnées par la législation française (Hirigoyen, 2001, p. 69).

La vague de témoignages de victimes de harcèlement dont les médias se sont fait largement l'écho a permis à cette notion d'investir le débat public, donnant lieu à de multiples écrits, émissions, réunions et débats. La notion connaît une émergence fulgurante. Par un effet

[1] *Politis*, n° 586, 03/2/00.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

boule de neige, l'ensemble de la presse se penche sur le harcèlement moral et lui consacre de nombreux articles. S'en suivent création d'associations de lutte contre ce fléau, organisation de colloques, journées d'études, jusqu'à ce qu'une proposition de loi soit déposée par le groupe communiste en décembre 1999. Un an plus tard, en janvier 2001, l'Assemblée nationale adopte en première lecture le projet de loi sur la modernisation sociale dont l'un des chapitres traite du harcèlement moral. A la demande du Premier ministre, le Conseil économique et social est sollicité pour émettre un avis avant la deuxième lecture. Le gouvernement insère finalement la notion de harcèlement moral dans son texte de loi sur la modernisation sociale votée en janvier 2002. Le processus d'étiquetage de « victime du harcèlement moral » et le travail de montée en généralité ont été extrêmement rapides.

La loi du 17 janvier 2002 dispose : « Aucun salarié 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 ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ». La définition juridique du harcèlement moral a été sensiblement calquée sur celle de harcèlement sexuel, promulguée dix ans plus tôt. Le harcèlement moral fait aujourd'hui partie du langage courant, et est fréquemment invoqué dans l'entreprise, comme dans la société civile ; pour autant, son contenu est loin d'être précis.

Cette brève présentation du contexte appelle une série de questions.

La première d'entre elles est relative à l'imprécision, au flou qui entoure la notion de harcèlement moral. Qu'est-ce qu'une « conduite abusive » ? Le législateur n'a-t-il pas adopté la solution de facilité en condamnant des « agissements répétés de harcèlement moral », sans descendre plus avant dans la question ? Que ce soit la définition donnée par M.-F. Hirigoyen ou le législateur, le phénomène est défini par ses conséquences et non par son contenu. Quant aux effets du harcèlement moral, ils ne nous aident pas plus à cerner le phénomène. Qu'est-ce exactement qu'une dégradation des conditions de travail ? Une atteinte à la personnalité ? A la dignité ? L'opacité de la notion est telle que le 24 août 2006, le tribunal correctionnel d'Auch a rendu un jugement de relaxe en considérant que les dispositions pénales sanctionnant le harcèlement moral étaient inapplicables car n'offrant aucune garantie réelle quant à la prévisibilité des poursuites pénales et donc contraires à l'article 7 de la Convention européenne des droits de l'homme.

Une deuxième question découle directement de l'émergence fulgurante de la notion de harcèlement moral. Le succès d'un livre, on le sait, en dit souvent aussi long sur l'époque que

sur la qualité intrinsèque de l'ouvrage. « L'apparition plus ou moins brusque d'un mot dans le sein d'une communauté linguistique indique presque toujours un changement de la vie des hommes qui la composent, surtout si le mot ainsi mis en vedette est appelé (…) à occuper pendant longtemps le centre du tableau » (Elias, 1973, p. 79). Quelles sont les raisons du « fabuleux destin » du harcèlement moral ? Le « harcèlement moral » permet-il de nommer une réalité qui ne l'était pas auparavant ? Ou alors est-il une nouvelle qualification pour une réalité qu'on nommait autrement ? Pourquoi une appropriation si large de la notion ? Pourquoi a-t-on légiféré si vite ?

Une première démarche a été de chercher des éléments de réponse en faisant l'état des lieux de la recherche sur le harcèlement moral. Ce dernier fait l'objet d'une littérature prolifique, aussi bien scientifique que profane.

Concernant la littérature profane, il existe des ouvrages d'analyse et de récits de la part de personnes qui ont elles-mêmes subi, observé ou perpétré des agissements de harcèlement moral sur leur lieu de travail, et qui ont éprouvé le besoin de faire part de leur expérience, de donner des pistes de réflexion pour sortir de cette mauvaise passe ou de se payer une bonne conscience. P. Arquès (2003), ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, professeur et consultant, « a été un harcelé insupportable car toujours rebelle, un harceleur incompétent par respect des droits de la personne, un spectateur désagréable dans sa volonté d'arbitrer, un arbitre déplaisant car efficace », est-il noté en quatrième de couverture. Certains ouvrages sont plus difficilement identifiables, tel celui de G. Guillec (2007), docteur en psychologie, qui retranscrit dans son livre l'expérience de harcèlement moral que lui a relatée un de ses patients. L'« Ingénieur », détenteur d'une thèse en psychologie et chargé d'enseignement à l'université, refuse de devenir le « sous-fifre » d'un « Professeur » nouvellement nommé, « malade de pouvoir », « pervers narcissique sans morale » (2007, p. 174), manipulateur et intriguant. Ne faisant pas partie de la cour du Professeur, dénonçant des méthodes de mandarin et une corruption soigneusement orchestrée, il est rapidement mis au banc de l'université. Sauf que l'on ne sait pas très bien si l'histoire de cet Ingénieur, abondamment développée, est celle d'un patient ou celle de l'auteur lui-même. La présentation de ce dernier en quatrième de couverture laisse planer le doute : « Gérard Guillec a fait carrière dans l'enseignement supérieur où il a été l'objet de harcèlement moral pour avoir refusé de travailler au service personnel de son supérieur hiérarchique ».

Parmi les publications scientifiques les plus nombreuses, citons les ouvrages psychologiques qui ont pour objectif de décrire les mécanismes à l'œuvre dans le harcèlement

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

moral, à l'instar du livre pionnier de M.-F. Hirigoyen. Deux disciplines, le droit et la médecine, ne sont pas en reste. A titre d'exemple, lorsque l'on cherche « harcèlement moral » dans le répertoire des thèses du catalogue de l'enseignement supérieur[1], ces deux matières se partagent l'essentiel de la production scientifique : la médecine, avec des enquêtes telles *Comparaison de l'état clinique et du cycle diurne du cortisol salivaire chez des sujets en situation de harcèlement moral au travail par rapport à des témoins, Contribution à l'étude du stress chronique en milieu de travail : évolution du taux salivaire de cortisol et du stress perçu dans une population prise en charge pour harcèlement moral au travail*[2], et le droit, avec des études sur *Les aspects juridiques du harcèlement moral dans les entreprises* ou *Le harcèlement en droit pénal*[3]. Dans la catégorie des écrits juridiques, notons également les ouvrages destinés à donner des solutions de sortie légale du processus de harcèlement, à l'exemple du livre de P. Ravisy, qui a été édité par quatre fois (2000, 2002, 2004 et 2007), tant son succès tout au long de la période récente ne s'est pas démenti.

Au centre de nombreux écrits de juristes, médecins, psychologues, le sujet a été, en définitive, relativement peu abordé par les sociologues.

Les productions proprement sociologiques sont très rares et peu extensives. Très rares, car, en France, seuls V. de Gaulejac (in Sanchez-Mazas, Koubi, 2005 ; 2005) et D. Lhuillier (in Sanchez-Mazas, 2005), représentants de la sociologie clinique, et M. Gollac (2006) et D. Linhart (in Rollot, 2003), représentants de la sociologie du travail, ont abordé la question. Peu extensives, car étant présentées sous formes d'entretiens avec des journalistes, d'interventions dans des colloques (D. Linhart), d'articles relativement courts (V. de Gaulejac, D. Lhuillier), ou d'articles et de livres n'ayant pas pour objet principal le harcèlement moral mais traitant du sujet de manière incidente (V. de Gaulejac, M. Gollac). Les seules enquêtes sociologiques existantes sont soit quantitatives (de Gasparo, Grenier-Pezé, 2003 ; Soares[4], 2002), soit mêlant des méthodes quantitatives et qualitatives (Hodson, 2001 ; Hodson[5] *et al.*, 2006). Reste un cas particulier, celui de J.-P. Le Goff (2003a ; 2003b), qui présente une réflexion d'orientation sociologique sur le harcèlement moral, sans exposition d'une méthodologie précise.

[1]Sudoc, http://www.sudoc.abes.fr.
[2] Thèses de médecine soutenues en 2006 respectivement par Kelly Triboulet et Sophie Zilber de Tauriac à l'université de Clermont Ferrand I.
[3] Thèses de droit soutenues en 2005 respectivement par Sophia Bedouhene et Rapha Simian à l'université de Nice.
[4] Enquête réalisée au Québec.
[5] Enquêtes réalisées aux Etats-Unis sur la base de 86 monographies d'entreprises publiées en anglais entre 1952 et 1992.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Les types de questionnements posés, plus encore que l'ancrage disciplinaire, influencent l'approche du harcèlement moral et les méthodes utilisées pour l'appréhender. Plutôt que de faire une revue de la littérature discipline par discipline, il nous semble plus pertinent de faire des regroupements en fonction des problématiques traitées par chaque auteur.

Le propre d'une part conséquente de la littérature est de naturaliser le harcèlement moral. La naturalisation est ce que P. Berger et T. Luckmann appellent la « réification » (2002, p. 123). Celle-ci est définie comme « l'appréhension d'un phénomène humain en tant que chose, c'est-à-dire en des termes non humains ou même supra humains. On peut exprimer cela d'une autre manière en disant que la réification est l'appréhension des produits de l'activité humaine comme s'ils étaient autre chose que des produits humains – par exemple, des faits de la nature, le résultat de lois cosmiques, ou les manifestations d'une volonté divine » (2002, p. 123). Dans le monde réifié, l'objectivation du harcèlement moral en fait un phénomène atemporel. La réification du harcèlement peut être décrite comme une étape extrême dans le processus de l'objectivation, d'où une perte d'intelligibilité de ce qu'est le harcèlement moral en tant qu'entreprise humaine. Ce dernier devient fixé en tant que facticité inerte, et du coup est obscurci en tant que production humaine constante. « Par la réification, le monde des institutions semble se confondre avec le monde de la nature » (Berger et Luckmann, 2002, p. 126).

Partant de l'idée que la définition de ce qu'est le harcèlement moral est un acquis, une donnée de base ne posant pas de problème spécifique, les enquêtes sur le sujet sont majoritairement quantitatives. Elles ont pour objectif d'évaluer l'importance du harcèlement moral et de le décrire ; de déterminer le profil type du harcelé, du harceleur (sexe, âge, profession) et de l'entreprise (secteur d'activité, taille) favorisant le harcèlement. Elles ne permettent donc pas d'accéder aux représentations du harcèlement moral. Et, fait remarquable, elles aboutissent aux résultats les plus contradictoires. Ce sont ces enquêtes quantitatives que nous allons à présent passer en revue.

Dans le cadre d'une thèse de doctorat en médecine, et avec la participation de l'association Mots pour maux et de 36 médecins du travail en Alsace, B. Seiler a interrogé, par questionnaire, une personne sur quatre à une consultation de médecine du travail. L'étude s'est déroulée sur une période de quatre semaines entre février et mars 2000. 1210 réponses ont été obtenues. Le critère de jugement du harcèlement était la présence d'au moins un des

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

48 agissements pré listés constitutifs du harcèlement et d'au moins un critère de vécu douloureux. Sur cette base, la fréquence de harcèlement est de 9,6%, dont 43,5% de femmes et 56,5% d'hommes. Sa durée moyenne est de 27 mois. Les sources du harcèlement sont à 49% imputables à la hiérarchie, à 25% aux collègues, à 17% à la combinaison des deux, à 5% aux subordonnés et à 4% aux clients. Dans 57% des cas, le harcèlement se développe en faveur d'un changement dans l'entreprise : réorganisation (29%), changement de supérieur hiérarchique (28%). Les autres circonstances ont trait à un événement lié au salarié : après un arrêt de travail, ou après un désaccord. Concernant les soutiens obtenus, la famille est citée par 60% des victimes, les amis par 36%, les collègues par 33%, le médecin traitant par 21% et le médecin du travail par 8%.

Une enquête a été réalisée par des psychologues de l'université de Rouen (Viaux, Bernaud, 2001) sur la base d'un questionnaire adressé aux personnes présentes dans le fichier de l'association nationale des victimes de harcèlement psychologique au travail. Les dossiers de ces personnes ont fait l'objet d'un « examen de vraisemblance » pour s'assurer qu'il s'agissait bien de cas relevant clairement du harcèlement au travail. 105 questionnaires ont été retournés pour 190 envoyés. Les victimes sont majoritairement des femmes (72,4%) ayant dépassé la quarantaine (l'âge moyen est de 46 ans). L'ancienneté moyenne dans l'organisation est de douze ans, près de 70% d'entre elles déclarent un niveau au moins égal au baccalauréat. Dans trois cas sur quatre, le harcèlement se produit tous les jours ou plusieurs fois par semaine, pour une durée moyenne de deux ans et neuf mois. Les harceleurs sont majoritairement des hommes (72,5%) de plus de 40 ans. Dans 80% des cas, ils sont au moins deux, le premier étant très souvent un supérieur hiérarchique ayant un niveau égal ou supérieur au baccalauréat. Dans une forte proportion (87,5% des cas), plusieurs personnes sont victimes des mêmes persécuteurs. Dans 45,2% des cas, les victimes seraient plus de quatre. Les collègues ont eu une attitude positive à l'égard de la victime dans moins de 30% des cas. La direction des ressources humaines (DRH) apporte son aide à la victime dans 5,7% des cas seulement. Le plus souvent, elle soutient le harceleur (42,9% des cas) ou reste indifférente (33,3%). Concernant la répartition par secteur d'activité, le secteur public vient en tête (54,2%), suivi du secteur privé (35,2%) et du secteur associatif (10,5%). Les modalités du harcèlement varient selon le secteur d'activité. Le public privilégie les « punitions » et l'isolement professionnel ; le secteur associatif est celui dans lequel les agressions verbales ou gestuelles sont les plus fréquentes tandis que le privé joue plus sur l'augmentation du niveau de stress par dégradation du contenu du travail et coupure de la communication. L'étude a permis de relever que le harcèlement touche plutôt des femmes ayant de l'expérience, des

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

personnes assez qualifiées et apparemment compétentes dans l'organisation. Un trait fréquent est qu'elles gênent le pouvoir ou l'environnement de par leurs qualités, leur alliance avec un autre groupe ou leur opposition à des normes souvent informelles. Cette gêne est alors considérée comme insupportable par les harceleurs qui vont s'atteler à la tâche de les faire « craquer ». Etant dans une majorité des cas leurs supérieurs hiérarchiques ou proches de la hiérarchie, il leur est aisé de se donner les moyens d'atteindre de tels objectifs.

Sur 350 questionnaires adressés à tous ceux qui lui ont écrit à la suite de la publication de son premier livre pour décrire le harcèlement dont ils s'estimaient victimes, et à ceux qui sont venus la consulter pour ce même motif, M.-F. Hirigoyen a obtenu 193 réponses exploitables de personnes qui se disaient harcelées, soit un taux de 55%. C'est dans un deuxième livre publié en 2001, et consacré cette fois-ci uniquement au harcèlement moral au travail, qu'elle fait le bilan de cette enquête. Le harcèlement prédomine dans le secteur tertiaire, le secteur médico-social et l'enseignement. Ce sont des domaines d'activité où, selon l'auteur, les tâches étant peu ou pas définies, on peut toujours trouver un reproche à faire au salarié. Maintenir le flou dans l'organisation de travail, c'est laisser la place à l'arbitraire. Le harcèlement moral serait moindre dans les secteurs de production, surtout si elle est très technique car le travail effectué y est directement et objectivement observable. La moyenne d'âge des victimes est de 48 ans, pour une durée moyenne de harcèlement d'un peu plus de trois ans (40 mois). Le processus de harcèlement visera alors à obliger la cible à se soumettre ou à se démettre. Toutes les catégories de salariés peuvent être concernées. S'il n'existe pas de profil psychologique aux personnes qu'on harcèle, il y a incontestablement des situations où les personnes ont un plus grand risque d'être visées (Hirigoyen, 2001, p. 181) : les personnes atypiques, trop compétentes ou qui prennent trop de place, celles qui résistent au formatage, qui ont fait la mauvaise alliance ou qui ne font pas partie du bon réseau, les salariés protégés, les personnes moins performantes, temporairement fragilisées… Dans 58% des cas, le harcèlement vient de la hiérarchie. 12% sont harcelés par leurs collègues tandis que seuls 1% se disent harcelés par des subordonnés.

M.-F. Hirigoyen obtient 70% de femmes pour 30% d'hommes. A aucun moment il n'est précisé le nombre initial de femmes et d'hommes. La seule hypothèse que l'on peut émettre est que les femmes consultant plus les psys, l'introspection étant une pratique culturellement admise comme féminine, il est possible que les résultats obtenus reflètent un déséquilibre de départ dans la répartition des effectifs hommes / femmes. Existe-t-il des modalités d'expression de la souffrance différenciées selon l'identité sexuée de la victime ?

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Une étude récente sur le genre et le suicide d'A.-S. Cousteaux et J.-L. Pan Ké Shon[1] qui teste cette hypothèse conclut à l'affirmative. Le suicide ou la dépendance alcoolique sont principalement masculins, mais les tentatives de suicide, le risque suicidaire ou la dépression touchent en priorité les femmes. Selon les deux auteurs, l'idée d'un bien-être supérieur des femmes, reposant sur le constat de leur immunité face au suicide, apparaît alors difficilement défendable. Cette contradiction apparente entre différentes manifestations de mal-être indique que chacune de ces expressions comporte ses spécificités, dont l'une est le genre. Si l'expression du mal-être féminin prend plus régulièrement la voie de la tentative de suicide que celle du suicide, on peut y voir l'intériorisation des habitus sexués – notamment la répugnance des femmes au recours à des formes violentes. La construction sociale du genre serait alors à l'origine des différences observées. Aux hommes correspondrait l'extériorisation du malaise par la violence, la transgression de la loi, le défi, les comportements à risque, et donc plus globalement les comportements où la représentation de la virilité est engagée, aux femmes reviendraient les qualités liées à la gestion domestique et aux enfants, la douceur, la finesse… Les travaux de M.-F. Hirigoyen abondent dans ce sens puisqu'elle constate que si les femmes sont plus nombreuses à la consulter pour harcèlement moral, les hommes se suicident plus.

Ces chiffres concordent partiellement avec ceux de l'enquête du Docteur Chiaroni (73,2% de femmes), réalisée avec le concours des médecins du travail de la région PACA. Un effectif total de 518 médecins du travail de la région PACA a été interrogé à l'aide d'un dossier standardisé au début du deuxième semestre 1999 sur la connaissance qu'ils avaient eue, dans leur exercice professionnel, de cas de victimes de *mobbing*. 292 ont répondu, dont 193 ont déclaré avoir eu connaissance d'un cas de *mobbing* parmi la population surveillée. Les secteurs les plus touchés sont le commerce (29,9% des cas), les services (20%) et le secteur de la santé et des activités sociales (18,8%). Les auteurs de l'étude observent une très forte prévalence féminine : 73,2%, la fourchette d'âge dans laquelle le *mobbing* survient le plus souvent se situant entre 45 et 54 ans. Lorsqu'on analyse la répartition par PCS, on constate une prédominance féminine chez les employés (86,6% de victimes femmes) et les professions intermédiaires (72,4%), tandis que chez les cadres et les ouvriers, la prédominance est masculine (59,3% et 59,6%). D'où l'hypothèse que ces prédominances ne font que refléter la répartition des emplois par sexe. On observe en réalité que dans chaque

[1] Cousteaux, Anne-Sophie, Pan Ke Shon, Jean-Louis, « Genre, suicide, risques suicidaires, dépression et dépendance alcoolique. Contradictions apparentes dans les indicateurs de mal-être », *Séminaire « Démodynamiques »*, INED, 27/11/06.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

PCS, le taux des femmes est toujours supérieur au taux attendu. Le plus souvent le harceleur est un homme (73,8%). Dans le *mobbing* vertical descendant, les harceleurs sont trois fois plus souvent des hommes, alors que la répartition des sexes des harceleurs se partage équitablement dans le *mobbing* horizontal. En bref, le profil type de la victime est une femme, âgée de 45 à 54 ans, occupant un emploi traditionnellement féminin et un poste dans le secteur du commerce. La représentativité de la population des répondants n'a pas pu être testée du fait de la contrainte de confidentialité et d'anonymat. Se pose également le problème de la fiabilité des informations données par les médecins du travail, informations basées sur leur mémoire, d'autant plus que les auteurs de l'étude notent une prévalence très faible du harcèlement moral par rapport aux données de la littérature.

Adoptant une approche dite « sociologique », C. de Gasparo et M. Grenier-Pezé (2003) ont étudié une population comprenant 94 personnes, reçues à la cellule « Souffrance et travail » de l'hôpital Max-Fourestier de Nanterre. Ces patients ont été adressés à la consultation par le médecin du travail pour examens complémentaires. Les deux tiers de la cohorte sont des femmes (63 femmes et 31 hommes). Les deux chercheuses établissent un profil type de la personne harcelée : il s'agit de femmes, en couple avec des enfants, de plus de 35 ans, possédant un diplôme universitaire et ayant une ancienneté de plus de cinq ans dans l'entreprise. Quatre salariés sur cinq sont harcelés par une seule personne. Les hommes sont harcelés majoritairement par des hommes, tandis que les femmes le sont en proportion égale par des femmes et par des hommes. Au total, le harceleur est un homme dans les deux tiers des cas. Sans que soit précisée la durée moyenne du harcèlement, celle-ci dépasse une année dans les trois quarts des cas. Les services (majoritaires avec trois personnes sur cinq) et les commerces sont les secteurs les plus fréquemment représentés. Les acteurs les plus sollicités sont les médecins, auxquels deux tiers des personnes harcelées ont recours. Un harcelé sur cinq fait appel aux institutions judiciaires et aux inspecteurs du travail. Seulement un tiers des salariés observés ont interpellé des acteurs internes à l'entreprise. Dans ce cas, les soutiens sont très rares, notamment de la part des acteurs les plus sollicités, à savoir la hiérarchie. Lorsqu'elles existent, les aides internes viennent surtout des collègues, délégués du personnel ou encore du CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail).

Le questionnaire HarMor (Harcèlement Moral), dont les résultats ont été utilisés par le collectif d'experts réuni pour rédiger une proposition de loi sur le harcèlement moral, a été distribué à tous les médecins du travail de la région Poitou-Charentes : 83% des 183 médecins y ont répondu, 95% d'entre eux connaissant au moins un cas de harcèlement moral, 21% estimant que ces persécutions sont fréquentes, et surtout 75% les jugeant « graves » ou « très

graves ». Enfin, pour 65% des praticiens, la progression est constante ces dernières années. Les médecins constatent que le harcèlement moral touche surtout des personnes vulnérables : femmes seules avec enfants, ayant des emprunts ; harcèlement sexuel de plus en plus fréquent visant les femmes célibataires jeunes et jolies.

D'autres études montrent des tendances inverses. Une enquête menée par l'association Harcèlement Moral Stop (Polgar, 2006, p. 23) montre que tout dépend de la position hiérarchique. Le harcèlement étant le plus souvent vertical descendant, l'initiative du harcèlement sera plus fréquemment féminine dans les administrations publiques car les femmes y atteignent plus facilement les postes élevés. Et inversement dans le privé. Selon l'étude de l'association, sur la base de 1 200 dossiers, 42% des harceleurs sont des femmes. Cela résulte de la surreprésentation du privé qui répertorie les ¾ des cas de harcèlement moral au travail. L'enquête téléphonique réalisée par l'institut SOFRES les 1er et 2 juin 2001 pour le compte d'Adia Intérim éclaire plus précisément l'impact des représentations collectives : les femmes sont aussi voire moins souvent victimes que les hommes, ce qui va à l'encontre des perceptions puisqu'un Français sur deux pense que les victimes sont plus souvent des femmes que des hommes (l'autre moitié pensant qu'il n'y a pas d'impact de la variable « genre »).

Le sociologue du travail A. Soares, spécialiste reconnu du harcèlement psychologique au Québec, a mené en 2002 une étude auprès de membres de la CSQ (Centrale des Syndicats du Québec) afin d'identifier les effets du harcèlement sur la santé mentale des victimes et des témoins, et tester l'incidence des rapports sociaux de race, d'ethnie, d'âge et de sexe sur le harcèlement psychologique. 2 000 questionnaires ont été envoyés, avec un taux de réponse de 33%. A partir d'une définition préalable de la notion, 10,9% des destinataires ont déclaré être harcelés, et 6,1% ont été témoins de tels agissements. L'étude ne permet d'établir aucune corrélation entre les traits individuels (âge, sexe, origine ethnique, type et statut d'emploi) et les personnes touchées par le harcèlement psychologique. Un homme ou une femme peut harceler indifféremment un autre homme ou une autre femme. Dans la majorité des cas (53%), le harcèlement provient d'un ou plusieurs collègues, ce n'est que dans 22,4% des situations qu'il est dû au supérieur hiérarchique, les harceleurs restants se partageant entre les subordonnés et les extérieurs (étudiants et patients). Comme on pouvait s'en douter, ce sont les victimes qui présentent le plus grand nombre de symptômes de détresse psychologique. Viennent ensuite, en ordre décroissant, les personnes qui ont vécu le harcèlement durant l'année écoulée, les témoins de harcèlement, et enfin ceux qui ne l'ont jamais vécu ni de loin ni de près. De même, les états de stress post-traumatique sont plus élevés chez les individus qui vivent du harcèlement que chez ceux qui en ont déjà vécu ou ceux qui en ont été témoins.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

L'auteur dénonce la connivence du management qui laisse les agissements hostiles perdurer : 63% des victimes vivent le harcèlement depuis plus de deux ans, et 29% depuis plus de cinq ans.

A signaler dans les pays scandinaves l'étude pionnière réalisée par le psychologue H. Leymann sur le *mobbing* – équivalent nordique du harcèlement moral – en Suède. Selon l'auteur, 55% des femmes sont concernées pour 45% d'hommes (Leymann, 1996, p. 106), ce qui ne constitue par un écart significatif du point de vue statistique. En Norvège, le groupe de recherche sur le *bullying* au travail de l'université de Bergen a publié plusieurs travaux sur le thème depuis la fin des années 1980 : enquêtes quantitatives sur plus de 10 000 travailleurs norvégiens, cas d'études de victimes, monographies d'organisations, et entretiens. De ces études menées par Einarsen, Zapf, Hoel et Cooper (Einarsen, 2005), il ressort que 8,6% des répondants ont vécu le harcèlement au travail durant les six derniers mois. Au moins 4,5% des personnes interrogées ont subi un grave harcèlement. La durée moyenne du harcèlement est de 18 mois. Les entreprises les plus touchées sont de grande taille, et appartiennent surtout au secteur industriel. Si l'âge augmente le risque de harcèlement, le genre n'a pas d'incidence sur le taux de prévalence, les chiffres étant statistiquement non significatifs : 56% de femmes pour 44% d'hommes. Il existe plus de harceleurs que de harceleuses. En revanche, le déséquilibre numérique entre les sexes est un facteur de risque. Ainsi, le fait d'être aide-soignant homme dans un environnement essentiellement féminin augmente le risque d'exposition au harcèlement moral.

Selon M.-F. Hirigoyen (2001), il faut rapporter ces pourcentages concernant la répartition des genres chez les harcelés au contexte socioculturel : les pays scandinaves et l'Allemagne, contrairement aux pays latins dominés par une atmosphère machiste, oeuvrent pour une réelle égalité entre les sexes. Cependant, une enquête menée par D. Salin (2005) en Finlande, pays scandinave, contredit cette thèse puisque les femmes y sont surreprésentées chez les victimes de harcèlement moral. L'article synthétise les résultats d'une thèse de gestion réalisée par la chercheuse. Un questionnaire a été envoyé au hasard à 1 000 membres de la SEFE, une association finlandaise de diplômés en économie et en gestion d'entreprise, avec un taux de réponse de 38,5%. 57,3% des réponses venaient de femmes, 42,7% d'hommes, alors que leur nombre était distribué de manière égale dans les questionnaires envoyés. Les personnes ayant vécu ou observé le harcèlement ont été sollicitées pour transcrire leur histoire. 79 le firent, dont 60 femmes et 19 hommes. 11,6% des femmes se sont déclarées harcelées moralement, contre 5% des hommes. De même, les résultats de l'enquête de chercheurs au département des sciences sociales et politiques de l'université catholique de

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Louvain (Garcia, Hacourt, Bara, 2005) en Belgique, pays culturellement proche de la France, n'ont pas permis de déterminer un lien statistiquement significatif entre le sexe du répondant et le fait de se déclarer victime de harcèlement moral. L'explication par le facteur culturel trouve ainsi ses limites.

Au total, cette littérature est loin d'être consensuelle. L'unanimité fait défaut quant à la détermination du profil type du harcelé, du harceleur, du seuil de la répétition du harcèlement et de sa durée. Pour certains, les harcelés sont en grande majorité des femmes en milieu de carrière. Pour d'autres, il y a autant de femmes que d'hommes, et pour d'autres encore, les hommes sont majoritaires. Certaines études montrent que tout dépend du milieu professionnel. S'il est à dominante féminine, comme par exemple chez les aides-soignants, le harcèlement touchera plus particulièrement les hommes. Du fait de ces enquêtes aux résultats contradictoires, nous ne sommes pas en mesure de conclure à un sexe-type de victime. Pour certains, il n'y a pas d'entreprise propice au harcèlement. Tous les secteurs peuvent être touchés. Pour d'autres, le secteur public, le monde associatif et humanitaire, et les PME, semblent particulièrement exposés. Pour d'autres encore, c'est le secteur industriel. Pour C. de Gasparo et M. Grenier-Pezé (2003), la victime est harcelée par une seule personne dans 81,1% des cas, ils sont au moins deux dans 80% des cas dans l'étude de J.-L. Viaux et J.-L. Bernaud. Et la liste des points de divergence est longue. Difficile de ne pas en perdre son latin dans ce capharnaüm de chiffres.

Ces études quantitatives, qui présentent des définitions statistiques du harcèlement moral, se veulent objectivantes et donc objectives, mais elles posent quelques problèmes. L'enquête quantitative menée par D. Salin (2005) en est un exemple. La définition du harcèlement moral était incluse dans le questionnaire : « Le *bullying* est utilisé ici pour désigner des agissements négatifs répétés et persistants qui sont dirigés vers un ou plusieurs individus, et qui créent un environnement de travail hostile. Soumise au *bullying*, la personne cible a des difficultés à se défendre ; ce n'est donc pas un conflit entre des parties à pouvoir égal ». Les répondants devaient indiquer, sur une échelle de 1 (jamais) à 5 (quotidiennement) combien de fois ils avaient subi une liste de 32 agissements négatifs et potentiellement harcelants durant les douze derniers mois. Deux questionnaires légèrement différents d'agissements négatifs étaient proposés. Selon la liste utilisée, le taux de prévalence variait de 8,8% à… 24,1%. On retrouve cette même problématique dans l'étude d'A. Soares, puisqu'en adoptant la définition du harcèlement psychologique de H. Leymann, on n'obtient pas 10,9%, mais 13% de victimes. Dix personnes ont en effet affirmé ne pas vivre de harcèlement, alors qu'elles subissaient un ou plusieurs agissements au moins une fois par semaine depuis plus de

deux mois. Et l'auteur de commenter : « Cela signifie que pour ces dix personnes, le harcèlement psychologique est considéré comme une partie du travail. Il y a donc, malheureusement, une banalisation de la violence » (2002, p. 12). De plus, l'on peut se demander si les taux de prévalence ne sont pas artificiellement gonflés dans le sens où les personnes concernées de près ou de loin par le harcèlement sont plus susceptibles de répondre à ce genre de questionnaires que celles qui n'ont aucun intérêt pour le sujet. Du fait de l'existence de ces biais, les résultats de ces enquêtes sont à considérer avec une certaine prudence.

L'étude d'A. Garcia, B. Hacourt et V. Bara (2005) est basée sur un sondage téléphonique auprès d'un échantillon représentatif de la population active belge, soit près de 2 000 personnes réparties géographiquement entre les trois régions du pays (Flandre, Wallonie et Bruxelles). Après avoir présenté la définition du harcèlement moral, qui est celle du législateur belge de 2002 : sont condamnées « les conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l'entreprise ou l'institution, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes, et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur ou d'une autre personne à laquelle le présent arrêté s'applique lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril l'emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant », les chercheurs présentent les résultats de l'enquête : 11,5% des personnes interrogées ont déclaré s'être senties victimes d'au moins un comportement de harcèlement moral. On se retrouve donc avec une contradiction terme à terme, puisque la définition légale impose une répétition des agissements, tandis que statistiquement, on considère qu'un seul comportement hostile définit la notion.

L'on pourrait croire qu'une enquête qualitative permettrait *ipso facto* de sortir de ce biais de la définition imposée. Or, la recherche d'A. Garcia *et al.* a été complétée par 390 entretiens menés avec des salariés pour recueillir le récit des expériences vécues de harcèlement au travail. Deux thématiques ont tout particulièrement été investiguées. L'une concernait l'établissement d'un diagnostic aussi complet que possible des conséquences pathologiques, affectives et socio-économiques que vivait la victime, l'autre traitait des conséquences émotionnelles différenciées entre les femmes et les hommes. La définition du harcèlement moral, y compris dans l'enquête qualitative, est une donnée de base qui ne pose donc pas de problème particulier.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

On le voit, émerge de ces enquêtes une définition du harcèlement moral qui est loin d'être stabilisée. Ce que sont les agissements constitutifs du harcèlement diffère d'un auteur à un autre, et il suffit de changer un item dans une même enquête pour aboutir à des pourcentages de harcelés sensiblement différents. Dans cette littérature tendant à donner un crédit excessif au « harcèlement moral », il faut également mentionner les ouvrages qui s'apparentent aux *self help books* importés de la littérature anglo-saxonne.

Cette littérature présente le harcèlement moral comme une relation entre un « sujet » (jouet, proie, victime) et « l'Autre » (harceleur, tourmenteur, persécuteur, prédateur) (Ancibure, Galan-Ancibure, 2006, p. 10), et se veut une véritable aide au développement personnel. En témoigne la quatrième de couverture d'un ouvrage publié sur le harcèlement moral : « Si vous avez un doute sur la santé psychique de ceux qui vous dirigent, si vous vous sentez persécuté mentalement dans votre environnement de travail, ou si, tout simplement, vous vous interrogez sur certains des comportements de vos supérieurs, *"J'ai un patron psychopathe*" répertorie les causes et symptômes de certaines de ces pathologies mentales, répond à toutes vos interrogations et vous livre les meilleurs parades pour vous défendre efficacement face au harcèlement dans l'entreprise » (Mercier, Osman, 2001).

Classiquement, cette littérature psychologique vulgarisée commence par définir ce qu'est le harcèlement moral, en s'inspirant largement du livre pionnier de M.-F. Hirigoyen, puis décline les modalités de l'humiliation, à travers la présentation de plusieurs cas exemplaires, avant de donner des conseils sur la meilleure manière de réagir à un harcèlement, et les coordonnées des associations de défense des victimes. L'explication des agissements de harcèlement est donnée en termes psychologiques et psychanalytiques : le bourreau est un pervers narcissique, un « chasseur » (Samson, 2002), voire même un « diable » (Foucher, 2005, p. 52) ou un « vampire » qui accroît ses réserves d'énergie aux dépens d'autrui (Rhodes, 1999 ; Lopez, 2001) ; le harcèlement est activé à cause de la haine qui trouve son origine dans « la contemplation de la complétude de l'autre » (Ancibure, Galan-Ancibure, 2006, p. 40), « le fond du harcèlement moral provient du refoulement sexuel en rapport avec la peur de l'autre » (Ancibure, Galan-Ancibure, 2006, p. 46). Ou alors le pervers « a quelque chose en moins dont la victime, elle, dispose : le libre-arbitre. C'est ce déséquilibre qui conduit au développement de l'acharnement hostile » (Arquès, 2003, p. 116). En définitive, les « failles narcissiques » du harceleur sont un élément clé de la compréhension du phénomène de harcèlement (DRTEFP, 2002, p. 21).

En matière de typologie des harceleurs et harcelés, les résultats les plus divers peuvent être trouvés, y compris les catégories les plus fantaisistes, comme celle du « harceleur

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

soporifique idéologique » (Hanot, 2002). « A quel type de patron “harceleur” avez-vous affaire ? » (Mercier, Osman, 2001, p. 167). La question, posée sous forme de test à la fin du livre, propose le choix suivant : en plus du pervers narcissique déjà vulgarisé par M.-F. Hirigoyen, l’on peut trouver le patron pervers psychotique, le pervers sexuel, le pervers paranoïaque, les patrons cyclothymiques, stressés, hystériques, obsessionnels, borderline, ou tire-au-flanc. Outre la perversion narcissique, d’autres traits plus ou moins pathologiques sont fréquemment associés aux harceleurs : l’angoisse, le sentiment de danger et de persécution, l’intérêt, l’intolérance à la frustration, à la critique, et la jalousie.

Concernant la personnalité de la victime, on trouve tout et son contraire. Pour certains, contrairement aux idées reçues, ce n’est pas une personne docile et soumise. C’est plutôt quelqu’un au caractère affirmé, l’amenant à discuter et à contester les ordres, et à être celui qui empêche de tourner en rond. Les victimes sont des personnes fortes, brillantes, jalousées par leurs collègues. Pour d’autres, ce sont des personnes présentant un terrain fragile au départ, sujettes à des dépressions, parfois maltraitées pendant leur enfance. Pour d’autres encore, elles sont consciencieuses, attachées à l’ordre, culpabilisant facilement, dévouées à leur entourage, gagnant l’amour de l’autre en donnant, éprouvant une grande satisfaction à rendre service, ne supportant pas les conflits et les évitant, vulnérables au jugement d’autrui, se justifiant en permanence, ayant un grand sentiment d’infériorité.

Sont également présentés les mécanismes mis en œuvre par le harceleur, ainsi que les conséquences sur le psychisme de la victime, ces dernières devant être prises en charge le plus souvent par les voies thérapeutique et judiciaire. Les victimes présentent fréquemment les signes cliniques d’une expérience traumatique. L’altération du fonctionnement cognitif se traduit par des pertes de mémoire, une dégradation des capacités de concentration, une inhibition de la pensée. Cela s’accompagne de troubles du sommeil, de cauchemars, de bouffées d’angoisse. La vie sociale et affective se trouve gravement affectée, l’entourage familial constituant souvent le premier refuge et la seconde victime des violences au travail.

Cette littérature traite également des stratégies de sortie du harcèlement. Dans l’ouvrage de développement personnel de M.-J. Gava (2005), sont préconisés les techniques d’affirmation de soi, telles que l’adoption d’une attitude « assertive », l’arrêt des plaisanteries douteuses, la reformulation des propos ambigus, ou encore l’expression de ses émotions. De même que des conseils pratiques comme la demande de confirmations écrites, ou le rassemblement de preuves. J. Middelton-Moz et M. Zawadski (2003) prônent sept stratégies de base : 1. Regardez l’intimidateur droit dans les yeux ; 2. Utilisez un langage corporel qui inspire la confiance ; 3. Soyez prudent dans votre choix de confronter le harceleur seul ou

avec d'autres personnes ; 4. Concentrez-vous sur le comportement auquel vous voulez mettre fin en évitant les généralités ; 5. Dites-le simplement ; 6. Evitez les absolus (« tu… toujours », « tu ne… jamais »), les sarcasmes et les attaques dirigées contre la personnalité de l'intimidateur ; 7. Soyez direct.

Les recours possibles sont soit internes à l'entreprise : il s'agit des collègues, des délégués du personnel, du CHSCT, du médecin du travail, soit extérieurs, les appuis externes étant les structures d'aide aux victimes, le médecin traitant, les psys et les coachs. Enfin, il est conseillé d'engager une action judiciaire. Ces stratégies de sortie du harcèlement sont parfois illustrées par de véritables « guides de survie pour le harcelé » (Arquès, 2003, p. 248). Certains ouvrages appellent à « s'équiper d'une armure », à « faire appel à son meilleur allié », et à « ériger des fortifications » pour contrer les manœuvres du harceleur, désigné comme le « chasseur » (Samson, 2002).

Au final, cette littérature s'accorde à définir le harcèlement moral comme une violence interpersonnelle : une personne en vise une autre pour la faire partir, la détruire ou la soumettre. Elle alimente les magazines féminins, ou les rubriques psycho sur Internet. Un guide « Harcèlement moral : comment réagir. Apprenez à réagir vite et bien pour contrer votre agresseur », disponible sur la toile[1], conseille d'abord de faire le point : « La situation que vous vivez relève-t-elle vraiment de la violence morale ? », « Etes-vous généralement hypersensible aux reproches d'autrui ? ». Deuxième étape : « Expliquez-vous rapidement », pour savoir ce que votre supérieur vous reproche précisément. « L'échec de la communication montre que vous avez affaire à un pervers ». Troisième étape : « Conservez votre sang-froid » : « Essayez de devenir imperméable aux tentatives d'humiliation de votre agresseur. Son but est de vous dévaloriser, de vous faire perdre votre confiance en vous (…). Tout excès de zèle est voué à l'échec. Vous ne parviendrez pas à le convaincre, surtout si vous êtes face à un personnage authentiquement pervers qui fait souffrir par pur plaisir sadique. N'entrez pas non plus en conflit ouvert (il adore l'opposition) et veillez à limiter le plus possible vos contacts ». Dernière étape : « Cherchez un appui de tous côtés » : auprès de collègues, médecins, psys, et associations de lutte contre le harcèlement moral, dont la liste est donnée à la fin du guide.

Ce volet de la littérature, s'il peut être qualifié d'un peu court ou réducteur du fait de l'absence d'approche sociologique, a du moins le mérite d'une certaine cohérence. C'est dans le sujet, et plus particulièrement dans sa psyché, sa biologie, les sédiments de son histoire

[1] En ligne, http://www.femme.lycos.fr/psycho/harcelement_moral.php. Consulté le 06/5/05.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

singulière et les répercussions de son éducation que résident les facteurs explicatifs du harcèlement moral.

Au regard du corpus que nous avons détaillé jusqu'à présent, l'on voit que le harcèlement moral est considéré comme un fait, une évidence qui s'impose, une réalité qui se constate, qui va de soi, et qui ne pose donc pas problème. C'est un phénomène qu'on éclaire en dressant une typologie des harceleurs (pervers narcissique, harceleur stratège…) et des harcelés (personne fragile, ayant vécu des traumatismes infantiles, forte personnalité…). Les agissements constitutifs du harcèlement sont décrits (agissements sur le travail, sur les relations de travail, sur la personne…), ainsi que les différentes étapes du harcèlement moral au travail. Enfin, sont traitées les conséquences du harcèlement moral sur la santé physique et mentale. Les ouvrages traitant du sujet, ainsi que les articles de journaux et de magazines pullulent de cas pratiques : Françoise, Marie, Bernard… témoignent de leur vécu de harcèlement. Or le contenu de la prose sur le harcèlement moral est loin d'être homogène et unifié. Nous l'avons vu, les deux définitions présentées précédemment, celle de M.-F. Hirigoyen, inventrice de la notion de harcèlement moral, et celle du législateur, ne sont pas d'une clarté limpide. Malgré le volume conséquent de papiers publiés, la notion reste entourée d'un halo de mystère, ce qui nous amène à penser qu'on l'a excessivement créditée. Il s'agit « simplement » d'identifier qui sont les harceleurs, les harcelés, en quoi consiste le harcèlement, ce qui n'est pas une manière sociologique d'aborder le problème.

Il existe cependant une littérature consacrée à l'analyse et à l'explication de l'émergence du harcèlement moral, que l'on peut classer en deux catégories.

La première catégorie de littérature élargit la définition du harcèlement moral. Tout en reconnaissant la dynamique interpersonnelle en œuvre dans les agissements de harcèlement, elle met en avant un contexte organisationnel particulier qui le favorise. Médecins (Vézina, Dussault, 2005 ; Monroy, 2000), psychologues (Romanens, 2003 ; Vannereau, 2004), psychosociologues (Dejours, 2000), ou journalistes (Muller, 2002) font ainsi le lien entre les dynamiques interpersonnelles du harcèlement et les contextes organisationnels qui favorisent son émergence et son développement.

H. Leymann avait déjà pointé du doigt ce lien dans son livre publié en 1993, et traduit en français trois ans plus tard : « Le *mobbing* est beaucoup plus un phénomène résultant des conditions de travail qu'un champ de règlement des conflits personnels » (1996, p. 46). Plus loin, il ajoute que les sources essentielles du *mobbing* se situent dans 1) l'organisation du

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

travail 2) la conception des tâches et 3) l'animation et la direction des exécutants. Il dénonce le point de vue malheureusement très répandu selon lequel le *mobbing* découle de la personnalité et du caractère des individus concernés car « La plus grande partie de ce que nous avons découvert jusqu'à présent n'est explicable par aucune théorie de la personnalité » (1996, p. 175). D'où l'invective contre la « pseudo psychologie » qui fait des conclusions hâtives sur la prédestination de certains types de personnalités à telles ou telles persécutions, ce qui nuit gravement à l'avenir des victimes.

Concernant les harcèlements, M. Debout et C. Larose mettent en avant que leur « ouvrage veut surtout radicalement mettre en cause l'attitude encore dominante qui considère que ces conflits n'intéressent strictement que leurs protagonistes comme s'il s'agissait d'un simple problème de personnalités ou d'une incompatibilité de caractères. En réalité, adopter ce type d'attitude, c'est participer à une stratégie d'amnésie des réalités en gommant leur dimension sociale, en masquant de ce fait la responsabilité des directions d'entreprise et des modes d'organisation dans leur déclenchement des pratiques de harcèlement (…) nous ouvrons la voie à une judiciarisation des problèmes de harcèlement, où les tribunaux et le droit appliqué hors de l'entreprise deviennent les seuls régulateurs d'un lien social qui aura perdu sa substance au sein des collectifs de travail » (2003, p. 12).

La guerre économique, la concurrence acharnée, les « gestionnaires complices » (Deslierres, 2006), autorisent les abus et font que certains actes de manipulation, à la marge de la légalité, sont même encouragés. La fin justifiant les moyens, un tel climat favorise la mégalomanie ainsi que les comportements pervers et « le champ est ouvert pour des comportements de harcèlement qui seront le fait de quelques persécuteurs par vocation mais surtout d'une multitude de "conformistes" » (Monroy, 2000b, p. 85). « Chacun est incité à régresser à des niveaux de développement psychique où les enjeux d'omnipotence prédominent. Non seulement cette régression est favorisée mais, pire encore, la pression pour gagner peut y conduire inéluctablement si l'on manque d'en prendre garde. D'où la prolifération ces dernières années des "petits chefs" » (Romanens, 2003, p. 174). C'est la conclusion de la journaliste Marie Muller qui a mené une enquête sur le harcèlement moral auprès de victimes, médecins, syndicalistes, avocats, et bénévoles d'associations de soutien aux harcelés : « Les patrons pervers, les chefs harceleurs, nous l'avons compris, ne sont nés ni de la dernière pluie ni par génération spontanée. L'environnement de compétitivité sauvage, les collègues "acquiescents" ont autorisé leur prolifération » (2002, p. 319).

Le psychologue du travail J. Vannereau utilise le terme de « causalité circulaire » pour évoquer les multiples variables qui sont liées et enchevêtrées et qui sont tout à la fois causes et

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

effets du harcèlement moral : « C'est une logique de cercle vicieux où l'idéologie de la lutte pour la survie (le darwinisme social) facilite l'installation de contextes organisationnels de productivité et de performance (et inversement) qui favorisent les situations relationnelles de compétition et du "chacun pour soi", qui renforcent les types de personnalités perverses et les persécutions collectives comme modes d'adaptation, qui à leur tour bouclent et produisent les idéologies de la guerre économique » (2004, p. 10). L'auteur identifie trois conditions favorisant le harcèlement : une toute-puissance de l'entreprise, une déshumanisation des rapports de travail et une tolérance ou une complicité à l'égard de l'individu pervers. S'en suit une énumération à la Prévert : les réorganisations, restructurations, ré-ingénieries des modes de production, les réductions de personnel, les exigences de rendement accru, les surcharges de travail, le resserrement des contrôles, la nouvelle culture de la compétition sauvage, de l'apologie de la réussite économique et de la souplesse d'adaptation permanente, tout cela poussé à l'extrême débouche sur « cet effet pervers de la violence hiérarchique et du harcèlement moral » (2004, p. 11).

Pour C. Dejours, le harcèlement moral est loin d'être nouveau, il existe depuis l'Antiquité et l'esclavage. Ce qui en revanche est nouveau, c'est qu'il n'y a plus de collectif solidaire : toutes les conduites déloyales deviennent possibles. L'individu est seul face au harcèlement moral, ce qui fait de ce dernier « une pathologie de la solitude » (2000, p. 17). « Il se pourrait bien que l'aggravation des conséquences psychopathologiques du harcèlement révèle un problème beaucoup plus ample que le harcèlement lui-même : la déstructuration du vivre-ensemble et la désolation qui s'étend sur le monde du travail », la désolation renvoyant ici au mot « sol », à la désol-ation, c'est-à-dire à l'effacement du sol qui sert de fondement à la vie dans les relations humaines[1]. L'auteur ajoute que l'accent mis sur le caractère interindividuel du harcèlement moral occulte les conditions collectives, sociales et politiques de son étiologie. Pour C. Dejours, qui cite l'exemple des guerres, la perversité n'est pas inhérente à la personnalité, mais à un fonctionnement momentané, à la portée de tout un chacun, quelle que soit sa structure. Nous savons depuis la célèbre expérience de Stanley Milgram (1979) que l'obéissance et la soumission à l'autorité peuvent transformer les individus en véritables tortionnaires, par un abandon de toute responsabilité personnelle.

Si chez C. Dejours, les liens entre les logiques individuelle et collective sont éclairés, ce n'est pas toujours le cas. Cette littérature a parfois une réelle difficulté à relier l'individuel et le collectif, à passer de l'échelle du micro au macro social, et pèche ainsi par un manque relatif de cohérence. Toujours au fil du rasoir, comme des funambules qui tentent de

[1] *Le Monde* du 10/4/01, « Désolation et harcèlement moral » par C. Dejours.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

maintenir l'équilibre, certains auteurs ont du mal à tenir ensemble les deux bouts. Certes, les individus sont en cause, mais pas forcément la cause. Comment en effet, à l'instar de K. Bouderbali et F. Mallol (2001), affirmer dans le même temps que le harcèlement est le produit de rapports interindividuels et celui des contraintes de marché, ou d'un actionnariat puissant, sans qu'un pont soit construit pour passer d'une logique à l'autre ? Comment, dans un même ouvrage (Bréard, Pastor, 2002), peuvent coexister à la fois la typologie du harceleur et du harcelé, leur profil psychologique, et l'analyse en terme d'intensification du travail, sans que cela nuise à l'effort de démonstration de l'auteur ? Comment trouver à la fois le descriptif des agissements visant à discréditer la victime dans son travail, la terminologie courante « agresseur », « persécuteur », « victime », la présentation de témoignages et de cas exemplaires, la préconisation de solutions telles que « l'affirmation de soi » (Künzi *et al.*, 2006, p. 111), « travailler le savoir être » (Künzi *et al.*, 2006, p. 193), « apprendre à s'affirmer sans agresser » (Künzi *et al.*, 2006, p. 193) et en même temps la mise en garde contre une individualisation du problème et l'incitation à l'amélioration des formes d'organisation du travail. L'incohérence ne tient pas à la coexistence de logiques individuelle et collective, mais à l'absence d'explicitation du passage de l'une à l'autre. L'explication multi niveaux complexifie l'analyse et la rend ainsi plus intéressante, mais cela ne dit pas comment on passe d'un niveau à un autre.

Ces livres, on l'a compris, constituent des patchworks d'une cohérence parfois difficilement tenable. Ce manque de cohérence est à rattacher à la position quelque peu flottante de M.-F. Hirigoyen. Son premier livre juxtaposait déjà deux types d'explication concernant le harcèlement moral au travail. Il y a bien évidemment la fameuse explication en terme de perversion narcissique : le harceleur est un pervers narcissique, un prédateur qui persécute sa proie. Mais il en existe une deuxième : dans le chapitre sur « le harcèlement dans l'entreprise », elle traite de « l'entreprise qui laisse faire » (1998, p. 80), et du rôle du contexte organisationnel. « Les nouvelles formes de travail, qui visent à accroître les performances des entreprises en laissant de côté tous les éléments humains, sont génératrices de stress et créent ainsi les conditions favorables à l'expression de la perversité » (1998, p. 81). Dans une sous partie intitulée « L'entreprise qui encourage les méthodes perverses », elle évoque le fait que « l'entreprise peut en elle-même devenir un système pervers lorsque la fin justifie les moyens et qu'elle est prête à tout, y compris à détruire des individus pour parvenir à ses objectifs » (1998, p. 85). La confusion s'installe : le harceleur dans l'entreprise est-il un « pervers narcissique » ? Ou alors l'entreprise est-elle en elle-même un système pervers ?

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Le livre que M.-F. Hirigoyen publie en 2001 ne permet guère au lecteur de trancher. Après avoir fait du harcèlement moral une relation perverse dans son premier livre, la psychologue met en évidence, dans ce deuxième ouvrage, les contextes qui le favorisent : la « nouvelle organisation du travail », le « cynisme et la perversité du système », et le « rôle facilitateur d'une société narcissique ». La difficulté tient précisément à l'ambiguïté quant à la réponse à la question suivante : la perversité est-elle un trait de personnalité du harceleur ou alors y a-t-il émergence possible de mécanismes pervers chez tout individu en cas de contextes professionnels difficiles ? A-t-on affaire à des pervers constitutionnels ou à des pervers d'occasion ? Cette interrogation reste trop souvent sans réponse, sans doute car la question de l'imbrication des dimensions individuelles, organisationnelles et sociales est infiniment complexe. Cette littérature a parfois du mal à démêler les nœuds complexes entre les déterminismes sociaux et les déterminismes psychiques dans la conduite des individus.

La deuxième catégorie de littérature qui s'attelle à expliquer le phénomène dénonce la psychologisation sociale dont l'émergence du harcèlement moral est le reflet. Dans ces explications, le niveau interindividuel est évacué. Le harcèlement moral serait un artefact qui ferait croire que ce phénomène est le résultat de la rencontre de deux individus, alors qu'il n'est que le produit de l'organisation nouvelle.

V. de Gaulejac (2004) pointe du doigt le contexte organisationnel qui fait émerger le harcèlement moral. Dans l'entreprise hypermoderne, tout le monde est mis sous tension. Chacun subit et exerce des pressions, dans une chaîne infinie où chaque maillon peut se trouver dans une position de harceleur ou de harcelé. Le harcèlement moral ne doit donc pas être traité comme un problème strictement comportemental, même s'il a des effets psychologiques, mais comme le produit de la culture de la haute performance. Face aux « violences innocentes » (de Gaulejac, 2004, p. 171), ces violences dont la source est brouillée par un système opaque, il faut trouver un agresseur, un coupable, pour ne pas devenir fou. Pouvoir imputer le sentiment de harcèlement à une personne est rassurant, comme s'il suffisait que cette personne change de comportement pour résoudre le problème. L'auteur dénonce ainsi le fait que le harcèlement moral tend à focaliser le problème sur les comportements des personnes, plutôt que sur les processus qui les engendrent. Une autre représentante du courant de la sociologie clinique, D. Lhuillier, le rejoint dans ses conclusions en présentant l'émergence du harcèlement moral comme le résultat de visions du monde dominées par « le psychologisme, voire le psychopathologisme » (2005, p. 129), des problèmes d'origine sociale étant ramenés à des déterminants psychologiques.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

M. Gollac, spécialiste des conditions de travail, défend également la thèse de la psychologisation. « Des salariés sont véritablement harcelés. D'autres, de plus en plus nombreux, se sentent et se disent harcelés parce qu'ils vivent un calvaire au bureau, à l'usine, et que c'est le seul moyen d'exprimer leur malaise. Comme hier, les souffrances et les frustrations du travail sont le produit de phénomènes collectifs : intensification, flexibilité, précarité. Mais la souffrance au travail s'éprouve davantage aujourd'hui sous des formes singulières, psychologiques : conflit avec les chefs, avec les collègues, sentiment de ne pas être à la hauteur… »[1]. Il souligne que la conceptualisation en terme de harcèlement moral est une forme de déni de la souffrance mentale de par son individualisation. Ainsi, la loi sur le harcèlement moral met l'accent sur l'interaction entre deux personnes et non sur le contexte de cette interaction. « Des objectifs de production trop contraignants, des moyens insuffisants ou une désorganisation du processus de production ne relèvent pas en eux-mêmes de harcèlement moral, même s'ils sont des causes importantes de souffrance mentale au travail » (Gollac, Castel, Jabot, Presseq, 2006, p. 44). Dans le même esprit, l'on peut citer D. Linhart, qui ne pense pas qu'il existe de « générations spontanées de pervers » et qui préfère parler de violence de l'organisation de travail (in Rollot, 2003).

D'autres auteurs ont alimenté cette thèse. C'est le cas de P. Ariès, pour qui « Le harcèlement n'est pas le fait de pervers narcissiques, car cela voudrait dire que la perversion n'existe qu'à la marge du système managérial, alors que tout prouve (…) qu'elle tend à le structurer » (2002, p. 16). L'auteur met en avant une forme de harcèlement visant à inclure, par la violence, tout le personnel. Dans des termes souvent emphatiques, P. Ariès part en croisade contre tout à la fois « la face noire du Nouveau Capitalisme », le « néo-management ou l'éloge de la servitude volontaire », le « dressage des salariés », « l'intégrisme patronal », « le management en guerre contre les peuples », pour finir en apothéose : la lutte contre « le libéral totalitarisme ».

Cette thèse de la psychologisation n'est pas le monopole de la sociologie. L'économiste P. Askenazy dénonce la tendance actuelle qui consiste « à "psychologiser" la dureté du monde du travail » (2004, p. 6) et à renvoyer un problème le plus souvent induit par l'environnement à une relation entre deux sujets psychiques. Il pose alors la question suivante : « Doit-on comprendre le travail à travers le prisme unique des rapports psychologiques ? » (2004, p. 7). Pour répondre à cette interrogation, l'auteur examine la spécificité du nouveau management, qu'il nomme : « productivisme réactif », management qui entraîne une intensification et une dégradation des conditions de travail. Telles sont

[1] *Le Nouvel Observateur* du 09/01/03.

précisément les conditions qui rendent possible le phénomène de harcèlement moral. P. Askenazy nous donne ainsi les outils afin « de ne pas succomber trop rapidement au psychologisme ambiant » (2004, p. 9) et de sortir du « tout psychologique » (2004, p. 34). Les « processus de socialisation du malaise au travail sont en panne : ils passent surtout par les grandes représentations approximatives que véhicule la presse » (2004, p. 86).

L'économiste est loin d'avoir rendu justice aux médias, qui ont tenté à plusieurs reprises d'élever le débat en mettant l'accent sur le rôle des facteurs organisationnels. Dans un article[1] intitulé « Contre le harcèlement moral », l'on attire l'attention sur le fait que ce dernier « est plus lié aux conditions économiques et à leur aggravation qu'aux comportements individuels de tyranneaux pervers ». Un article de *Télérama* porte un titre on ne peut plus clair : «Travail. La notion de harcèlement moral tend à masquer les vraies origines des conflits »[2]. On en a fait un problème interindividuel, alors que la chaîne des responsabilités est plus large. Le harcèlement moral est très souvent une méthode de management qui vise l'ensemble de la collectivité et à laquelle tout le monde participe, le plus souvent en se taisant. Pour *Le Monde*, la loi sur le harcèlement moral ne fait qu'accentuer la tendance des entreprises à personnaliser des problèmes qui résident, à la base, dans des organisations de travail défaillantes, incohérentes ou contradictoires où chacun se défausse en cascade sur les plus faibles. Et l'on dénonce le fait que la notion peut être un extraordinaire moyen d'éviter tout questionnement sur le management et l'organisation[3]. Diverses manifestations scientifiques ont traduit cette inflexion de l'interprétation : lors d'un colloque organisé par l'Observatoire des cadres, présidé par Bernard Masingue, ce dernier déclare qu' « il faut savoir sortir de la psychologisation des rapports de travail »[4].

C'est néanmoins J.-P. Le Goff qui présente la version la plus aboutie de cette thèse. Dans deux articles publiés en 2003 dans la revue *Le Débat*, et dans un style un peu polémique, l'auteur vide également la catégorie « harcèlement moral » du sens que lui a donné M.-F. Hirigoyen. Pour ce dernier, le livre de la victimologue « reflète à sa manière un nouvel "air du temps" marqué par la psychologisation et la victimisation » (2003a, p. 142)[5]. Le harcèlement

[1] Editorial du journal *Le Monde* du 31/3/00.
[2] Article de W. Zarachowicz publié dans le *Télérama* n° 2765 du 08/01/03. Thèse reprise dans un autre article du même magazine *Télérama* n° 2837 du 26/5/04 sous le titre « Et si le " harcèlement moral " était d'abord le résultat de la course à la productivité ? ».
[3] *Le Monde* du 11/2/03 « La violence intrinsèque à l'organisation reste un tabou », par C. Rollot.
[4] Colloque « Pratiques managériales et harcèlements au travail. Les cadres au carrefour des violences » organisé par l'Observatoire des Cadres le 13/6/03 à Paris.
[5] Signalons que J.-P. Le Goff n'a pas toujours rendu justice à M.-F. Hirigoyen, qui précise, dès son premier ouvrage, qu'il existe des contextes organisationnels et des conditions socio-économiques qui favorisent l'expression de la perversité dans les entreprises. Mais sans doute la psychologue a-t-elle payé au prix fort le sacrifice d'une certaine rigueur scientifique au profit d'une vulgarisation à tous crins.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

moral « réduit en effet le malaise existant dans le travail et les rapports sociaux à un problème psychologique et moral, renforçant ainsi l'approche individualiste autocentrée et le délitement du lien social » (2003b, p. 115). Le nombre croissant de personnes se plaignant de harcèlement moral ne peut être la conséquence de l'explosion du nombre de managers « pervers ». L'utilisation des termes « harcèlement » et « moral » occulte le fait que le harcèlement moral est dû à des conditions sociales, la principale d'entre elles étant, selon J.-P. Le Goff, l'évolution du management depuis les années 1970 vers un modèle marqué par la confusion car de moins en moins normé. La crise des pouvoirs et des institutions, conjuguée à la désolidarisation des collectifs, renvoie les individus à eux-mêmes, et les rend responsables de leurs réussites comme de leurs échecs. Les rapports sociaux dégénèrent alors en rapports interindividuels où le face-à-face ne parvient pas à être régulé en référence à une instance tierce permettant un désinvestissement salutaire. Les salariés se trouvent donc confrontés à des conditions favorables à l'expression débridée des affects et des pulsions, d'où les pratiques de harcèlement moral sévissant dans les entreprises. Cette position de J.-P. Le Goff est finalement très proche de celle de F. Dubet et D. Martuccelli. Selon les deux auteurs, la désinstitutionalisation projette les relations interpersonnelles et subjectives au devant de la scène, et induit une psychologisation des relations (1998, p. 154).

Dans un entretien accordé au magazine *L'Express*[1], la dénonciation de J.-P. Le Goff se fait plus précise. Il critique le premier livre de M.-F. Hirigoyen qui incite, selon lui, les lecteurs à décoder leurs problèmes en termes de perversion morale ou de pathologie psy, au lieu de les affronter comme des rapports de forces. Au lieu de contester une forme de management et d'organisation du travail, on la considère comme l'effet d'une intention malveillante et l'autre devient un ennemi potentiel, au lieu d'être un allié éventuel contre une direction abusive. Les syndicalistes perdent leur influence au profit de médiateurs et de psys. Quant à la loi, elle n'était nullement nécessaire, l'arsenal juridique existant permettant de sanctionner tout abus ou atteinte à la dignité du travailleur. Elle ne fait qu'alimenter des réflexes paranoïaques, induit un climat délétère en créant les conditions d'une suspicion généralisée. Elle encourage les gens à privilégier le statut de victime impuissante à celui de citoyen responsable. On a instrumentalisé la justice, et reporté sur les juges des problèmes que personne ne sait résoudre. « En fait, c'est la défaite des politiques », conclut J.-P. Le Goff.

Selon L. Demailly, cette hypothèse de la psychologisation des rapports sociaux a été avancée par les sociologues depuis le milieu des années 1990 (2006, p. 35). En réalité, il faut

[1] *L'Express* du 13/3/03.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

remonter à l'acte fondateur de la sociologie française pour en découvrir les prémisses. E. Durkheim n'affirme-t-il pas dans *Les règles de la méthode sociologique* que « toutes les fois qu'un phénomène social est directement expliqué par un phénomène psychique, on peut être assuré que l'explication est fausse » (2002, p. 103), et *Le suicide* n'en est-il pas une brillante démonstration ? Plus récemment, il faut souligner les apports de R. Castel, qui établit le constat de l'inflation psychologique dans nos sociétés et de son caractère idéologique. Détournant la métaphore marxiste selon laquelle la religion est le soleil d'un monde sans soleil, l'auteur affirme que « le psychologique est en train de devenir le social d'un monde sans social » (1981, p. 184). Le recours à la psychologie aurait pour fonction ultime de dissimuler des enjeux plus profonds, d'escamoter des intérêts plus généraux. Dans tous les cas, ce nouvel opium du peuple économiserait des remises en question des systèmes établis en traitant les effets plutôt qu'en changeant la structure à l'origine des problèmes. « La psychologie n'est jamais qu'une prothèse greffée sur un corps institutionnel malade » (Castel, Le Cerf, 1980a, p. 35). Cette nouvelle sensibilité thérapeutique a été dénoncée, avant lui, par C. Lasch : « Ayant remplacé la religion, comme cadre organisateur de la culture américaine, la vision thérapeutique menace également de remplacer la politique, dernier refuge de l'idéologie. La bureaucratie transforme les doléances collectives en problèmes personnels relevant de l'intervention thérapeutique » (1981, p. 29).

L'expression « psychologisation du social » fait aujourd'hui florès dans la littérature sociologique, de même que les autres termes qui lui sont apparentés : « subjectivation », « sanitarisation », « pathologisation », « médicalisation », « psychiatrisation », « biologisation »… de la vie sociale. Son sens est divers : diffusion d'une culture psychologique de masse (Castel, 1981), augmentation du nombre de psychologues dans les organisations (Fassin, 2006), mais aussi, plus simplement - et c'est l'acception qui nous intéresse plus particulièrement -, « dé-sociologisation du regard, dépolitisation des représentations, incapacité à penser ou traiter les problèmes de manière socio-historique » (Demailly, 2006, p. 36). L'émergence du « harcèlement moral » serait ainsi à la fois le reflet et la conséquence d'une incapacité à voir les choses de manière sociologique.

Il serait intéressant, dans un premier temps, de confronter cette thèse de la psychologisation aux résultats de notre enquête. L'appropriation du « harcèlement moral » induit-elle une occultation des facteurs organisationnels et socio-économiques qui le favorisent ? Les harcelés sont-ils emprisonnés dans une subjectivité victimaire ? Le harcèlement moral fait-il écran au social ? La lutte contre le harcèlement moral, et notamment

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

la loi de 2002, que J.-P. Le Goff qualifie de « déconcertante » et dont il dénonce « les effets délétères » (2003b) réduit-elle les rapports sociaux à de purs rapports de force individuels ? La loi est-elle une lecture psychologisante et individualisante de la souffrance au travail, et a-t-elle donc une dimension idéologique ? Est-elle le signe d'une démission du politique ? Quelles sont ses conséquences sur le terrain ? Comment les acteurs institutionnels appréhendent-ils la loi, et comment gèrent-ils les cas de harcèlement moral ?

Par ailleurs, nous pouvons nous demander si cette lecture du harcèlement moral est complète. Elle renvoie principalement au raidissement des relations de travail. L'émergence du harcèlement moral est l'indice de l'évolution des relations de travail elles-mêmes. Cette violence perverse qu'est le harcèlement moral correspond à la guerre économique qui institutionnalise le stress comme méthode de gestion. Les salariés sont victimes de méthodes de gestion « harcélogènes » : management par la menace, usage quasi-institutionnalisé de la peur comme moyen de mobilisation, « mise sous tension ».

Une lecture alternative, dont il n'a guère été question, pourrait être la suivante : les relations de travail, les relations hiérarchiques n'ont pas changé, mais les perceptions, les représentations du travail ont évolué. Le harcèlement moral est-il la catégorisation juridique nouvelle d'une pratique ancienne ? Est-on face à une perception nouvelle de faits datant d'hier ? L'exigence d'autonomie devenant de plus en plus forte, le seuil de tolérance à certaines situations diminue, d'où peut-être l'apparition du sentiment de harcèlement moral. Il existe peut-être des exigences nouvelles, des situations très anciennes devenues aujourd'hui intolérables.

Récapitulons les questionnements et les objectifs qui sont les nôtres au vu de la littérature existant sur le harcèlement moral.

Il s'agit tout d'abord de retracer la trajectoire sémantique du « harcèlement moral ». J.-P. Le Goff (2003a ; 2003b) aborde la question, nous souhaitons le faire de manière plus complète et plus approfondie. Comment la notion est-elle née ? Comment a-t-elle été définie ? Comment et par qui a-t-elle été appropriée ? La définition originale du « harcèlement moral » a-t-elle évolué ? Comment et pourquoi ?

Pour éviter de se laisser prendre par les effets du travail de naturalisation que nous avons précédemment évoqué, il nous faut déconstruire la notion de harcèlement moral. Le deuxième objectif de notre travail est de « dénaturaliser » le harcèlement moral, en faisant le lien entre l'émergence du « harcèlement moral » et les facteurs sociaux et culturels propices à son développement, en faisant la preuve de l'inscription historique et sociale du phénomène.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Notre objectif est donc d'analyser en quoi son émergence fulgurante est révélatrice de l'évolution du monde du travail, et plus largement, de la société moderne. Comment et pourquoi cette notion émerge, quelles tendances s'y reflètent, quelles représentations ? Pourquoi ce phénomène a-t-il récemment pris une telle ampleur ? Faut-il y voir l'effet d'un changement effectif des conditions de travail, ou celle d'une autre vision du travail, du sens qu'il revêt ? En d'autres termes, à quels enjeux est liée l'émergence de la notion de harcèlement moral ? Est-il apparu du fait du changement des représentations du monde du travail, du déplacement du seuil d'acceptation de certaines situations? Ou alors est-il le résultat de l'évolution des pratiques du monde du travail ?

L'objectif est d'adopter un regard sociologique et de traiter la question du harcèlement moral au regard des nouvelles contraintes et des nouvelles perceptions des individus dans les sociétés démocratiques contemporaines. G. Minois (2003) et M. Loriol (2000) ont traité des variations au cours du temps ou d'un milieu à un autre de la façon dont un mal-être va être ressenti et exprimé. Plusieurs étiquettes pathologiques se sont succédé pour tenter de rendre compte de la souffrance psychologique : l'acédie des moines au Moyen Age, la mélancolie aristocratique à la Renaissance, la neurasthénie des bourgeois ou des artistes au XIX^{e} siècle, le syndrome de la fatigue chronique des *yuppies*, le *burn out* des infirmières. Ces entités pathologiques sont liées à l'époque et au milieu social où elles sont apparues.

Les mots « cristallisent les valeurs, les croyances, et les angoisses propres à leur époque et à leur société » (Loriol, 2006b, p. 13 – 14). Ils témoignent de la manière dont est perçue la souffrance, la façon dont elle est dite. Inversement, ces mots influencent les individus à leur insu, et leur dictent comment comprendre et vivre leurs problèmes (Loriol, 2006b, p. 14). En nommant les choses, nous leur donnons un sens, nous mobilisons une représentation de la société, et nous participons ainsi à un univers normatif et social. L'objectif est de déconstruire la catégorie « harcèlement moral » pour comprendre ce qu'elle recouvre en termes de mode de lecture et d'expression de la souffrance car « contrairement à une fracture d'un os, les phénomènes psychiques ou émotionnels, de par leur plus grande plasticité, ne peuvent être dissociés de la façon dont ils sont pensés et mis en forme » (Loriol, 2003).

Plusieurs définitions du harcèlement moral coexistent : celle de M.-F. Hirigoyen, du législateur, des juges, des médias, de la vulgate scientifique. Mais il en manque une : la définition relativiste du harcèlement moral. Personne, jusqu'à présent, n'a réalisé une enquête décidant d'étudier comme « harcèlement moral » ce que les acteurs observés définissent

comme tel. Or il faut faire une distinction entre le sens « officiel » d'un mot et son usage, qui lui donne une signification nouvelle. En clair, l'objectif est de mettre à jour les différentes façons dont les acteurs sociaux construisent le sens du harcèlement moral, de retracer les processus par lesquels des comportements vont être identifiés comme relevant du harcèlement moral, et les chronologies dans lesquelles s'inscrit cet étiquetage.

Pour mener une enquête sociologique sur les usages de la notion, nous utilisons la méthode compréhensive, c'est-à-dire que nous voulons définir le harcèlement moral à travers le sens que lui donnent les acteurs interrogés. Il s'agit de tenter de repérer les usages du harcèlement moral afin d'en distinguer les significations.

Dans la littérature existant sur le harcèlement moral, en particulier les écrits psychologiques, les cas décrits sont très nombreux. Calquée sur le modèle du livre de M.-F. Hirigoyen, la présentation des cas met l'accent sur les agissements hostiles, la subjectivité souffrante, et donne à voir les conséquences du harcèlement sur la santé physique et psychique de l'individu. Etant donné la multiplicité des cas de seconde main, on peut légitimement s'interroger sur la nécessité de réaliser des entretiens avec des victimes. Ne pourrait-on pas se contenter d'une analyse secondaire, puisqu'il existe déjà de nombreuses données dans ce domaine ?

On peut tout d'abord regretter le caractère sommaire de nombre de cas de harcèlement moral relatés. Mais chez certains auteurs, la présentation des cas prend plus de place. On peut trouver un exemple de cette manière de faire chez M. Grenier-Pezé (2005), qui développe et détaille les cas qu'elle a rencontrés lors de l'exercice de sa fonction de psychosomaticienne. Ainsi, Mme K., 45 ans, élevant seule deux enfants, vient d'être embauchée comme secrétaire dans une société de travaux publics. Son directeur se montre immédiatement exigeant, coléreux, et insiste avec force détails sur les procédures à respecter : le courrier doit être posté à une heure précise, les timbres doivent être collés à quatre millimètres du bord de l'enveloppe en s'aidant d'une règle, les bavardages sont bannis. Les savoir-faire sociaux courants sont absents de la relation patron – employée : le directeur ne lui dit jamais ni bonjour ni merci, il jette les lettres à taper dans le panier à courrier, et lui interdit de déjeuner avec ses collègues.

Mme K. se montre, dans un premier temps, capable d'élaborer des stratégies pour désamorcer la constante mauvaise humeur et l'insatisfaction chronique de son chef. Sa disponibilité, sa soumission et son esprit pacificateur lui permettent de supporter l'agressivité de son patron. Mais « à cause de cette souplesse défensive qui enlève au sadique la jouissance

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

de la souffrance de l'autre » (Grenier-Pezé, 2005), la pulsion d'emprise du chef sur Mme K. s'exacerbe. Classiquement, plus l'objet se refuse, plus la volonté de nuire se précise. Son directeur vérifie bientôt par des coups de téléphone anonymes l'heure de son retour de déjeuner, il écoute derrière la porte quand elle téléphone, vérifie la distance du timbre au bord de l'enveloppe. Il lui refuse ses vacances, prétextant qu'elle n'a pas rédigé sa demande à temps. En quelques mois, Mme K. a considérablement maigri.

La volonté de nuire se systématise. Son chef lui fait rédiger des appels d'offre en fin de journée, l'obligeant à rentrer chez elle de plus en plus tard, et compromettant ainsi gravement l'organisation de sa vie familiale. Les tâches urgentes sont données à la dernière minute. La fatigue, l'usure mentale et physique s'aggravent et conduisent Mme K. à commettre des erreurs, erreurs qui bien évidemment sont immédiatement montées en épingle par son chef, qui lui répète qu'elle est nulle, et qu'elle n'est bonne qu'à faire des photocopies.

La décompensation somatique de la patiente est enclenchée : rhumes, sinusites à répétition, nausées… L'altération du fonctionnement cognitif devient préoccupante, Mme K. est de plus en plus lente, elle perd ses réflexes, oublie ses numéros de carte bleue, de sécurité sociale. A la suite d'une pneumonie, elle est obligée de s'arrêter. Son directeur l'appelle chez elle pour vérifier qu'elle est bien malade. De retour à son lieu de travail, les accès de colère et les menaces s'intensifient. Mme K. est finalement déclarée inapte à son poste pour danger immédiat. Soustraite de la situation d'emprise, la patiente reprend progressivement des forces et retrouve du travail.

Le cas de Mme K., comme bien d'autres, est axé sur la description des techniques de harcèlement et des conséquences sur la santé des victimes. Riche en détails sur l'évolution du ressenti des harcelés, la relation de l'expérience du harcèlement moral comporte néanmoins certaines limites. La première d'entre elles tient à une interrogation insuffisante du profil sociologique de la personne harcelée, de sa trajectoire sociale, et de la dimension idéalisée du travail. De quel milieu social provient Mme K. ? Quelle place le travail occupe-t-il dans sa vie ? Comment se représente-t-elle le travail idéal ? Comment se situe cette expérience négative dans sa carrière professionnelle ? Quelles sont les données biographiques qui ont pu influer sur son vécu et ses représentations du travail ?

Limite corollaire : comment s'approprie-t-on l'idiome « harcèlement moral » ? Le questionnement relatif aux étapes et aux modes d'appropriation du harcèlement moral est absent de la description de ces cas. Comment la victime a-t-elle pris connaissance du vocable « harcèlement moral » ? Est-ce par les médias, une connaissance, un acteur institutionnel ? La

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

personne a-t-elle elle-même défini sa situation comme du harcèlement moral, ou est-ce un tiers qui l'a incitée à mobiliser cette grille de lecture ?

Cette deuxième limite relève, de manière plus générale, d'une tendance à la naturalisation de l'objet d'étude. La définition du harcèlement moral n'est pas interrogée, elle est présentée comme une donnée de base qui ne pose pas de problème particulier. L'on peut se demander si cette absence de questionnement de la notion de harcèlement moral n'est pas due à la position de ces auteurs, à la fois juges et parties. La fonction même de M. Grenier-Pezé est d'écouter la souffrance de ses patients, de la comprendre, pour, dans un deuxième temps, donner son diagnostic, et aider la victime à s'en sortir. Vivant de cette subjectivité souffrante qui se déverse dans son cabinet, la psychologue a-t-elle une distance suffisante par rapport à son objet d'étude ? Est-elle en mesure de le dénaturaliser ?

Chaque mode de recrutement a ses biais. L'on peut s'interroger sur le type de harcèlement moral qui est spécifiquement relaté dans ces cas. Les appartenances disciplinaires de ces auteurs, qu'ils soient psychologues ou médecins, ne biaisent-elles pas les données recueillies ? La personne malade qui consulte le médecin ou le psychologue se présente-t-elle comme harcelée, ou bien le « harcèlement moral » est-il une reformulation des auteurs qui font le récit des expériences des patients ? La décompensation physique et psychique est-elle consubstantielle au harcèlement moral, ou bien peut-il y avoir plainte de harcèlement moral sans arriver à de telles extrémités ?

Pour toutes ces raisons, nous pensons que seuls des entretiens approfondis effectués par nos soins nous permettent d'avoir accès aux expériences subjectives du harcèlement moral.

Une première méthode d'enquête aurait pu être l'observation participante, mais celle-ci présente une difficulté majeure : pouvoir être accepté dans une entreprise qui reconnaît que de tels agissements sévissent en son sein, ce qui est loin d'être la réaction usuelle des directions des ressources humaines, pour lesquelles « il n'y a pas de harcèlement moral dans la société ».

La question du harcèlement moral est sensible. Arnold, inspecteur dans une banque, le dit clairement : « Le sujet est très tabou. On évite d'en parler en interne ». Les exemples sont nombreux. Les cinéastes Marc-Antoine Roudil et Sophie Bruneau, réalisateurs de *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, parlent d' « entreprise comme lieu de pouvoir »,

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

et partant, de l'impossibilité qu'ils ont eue à tourner à l'intérieur de cet édifice barricadé[1]. Pour donner à voir la souffrance au travail, ils ont dû filmer les consultations « Souffrance et travail » de trois hôpitaux publics. Dans le cadre d'une thèse en sciences de l'éducation portant sur la violence en milieu professionnel, Catherine Mancel (2003) a mené une enquête quantitative. Pour faire « passer la pilule », des questionnaires au titre « euphémisé » « Ambiance au travail » ont été distribués aux patients dans les salles d'attente de médecins du travail en Aquitaine. Lors d'une formation sur le harcèlement moral destinée au personnel encadrant d'une caisse primaire d'assurance maladie, une intervenante demande aux membres de l'assistance s'ils ont eu connaissance de problèmes de harcèlement dans leur environnement professionnel : pas de problème particulier, sinon ceux liés au stress engendré par des pics de production, répondent-il en choeur. Ce qui n'empêchera pas ultérieurement Pascale, une responsable de la CPAM, de me confier sous cape un cas de harcèlement moral auquel elle a été confrontée. Un journaliste, auteur d'un reportage sur le harcèlement moral, me raconte que « Ca a été l'enfer pour faire ce reportage ». Beaucoup de portes d'entreprises étaient fermées. Les personnes interrogées ont été très réticentes à donner leur accord pour être filmées, de peur d'être reconnues et de subir des représailles… A la suite de la diffusion, un syndicat s'est plaint de ce qu'on l'avait présenté comme protecteur des harceleurs, un couple de présumés harceleurs a vivement protesté auprès de la rédaction car il avait été filmé en cachette…

L'entreprise est un lieu de pouvoir, un lieu où l'investigation est particulièrement difficile. Si l'autorisation d'accès est permise, cela ne peut se produire que lorsque l'entreprise, qui obéit à la logique instrumentale, peut y trouver son compte. Des consultants d'entreprise, des conseils divers et variés, ont évidemment la possibilité de réaliser des observations participantes, et de voir le harcèlement « sous toutes ses coutures » : accès à la version du harcelé, à celle du harceleur, à celle des témoins éventuels ; accès au travail prescrit et réel ; et enfin, accès aux données consignées par les services ressources humaines (RH). Mais ces professionnels ne risquent pas de nuire à l'image ou à la réputation de l'entreprise, et leur posture, bien que critique, ne risque pas de condamner un système, puisque c'est ce même système qui est leur gagne-pain.

Cette omerta qui entoure le harcèlement moral nous interdisait *de facto* l'investigation dans l'entreprise *intra muros*. La solution adéquate était donc d'interroger les gens à l'extérieur de leur cadre de travail.

[1] Projection du documentaire le 08/2/06 au cinéma « 1789 », en présence des réalisateurs.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Notre enquête est basée sur trois sources principales. La première est plus d'une cinquantaine d'entretiens semi directifs (56) réalisés durant les quatre dernières années[1] avec des acteurs susceptibles d'être confrontés à la question du harcèlement moral, dont près de la moitié sont des présumés harcelés (23). 18 acteurs institutionnels ont été interrogés : 1 DRH, 1 consultante RH, 1 experte RH, 1 stagiaire RH, 3 syndicalistes (dont 2 CFDT et 1 CGT), 2 assistantes sociales, 1 inspectrice du travail, 1 juriste, 2 avocates, 1 auditeur social, 2 médecins du travail et 2 psychologues du travail. Le point de vue des victimes a été complété par des entretiens avec 5 personnes qui ont été témoins de harcèlement moral dans leur entreprise, et 1 jeune étudiante qui m'a fait part de l'expérience de harcèlement moral de sa mère. Enfin, 9 avis sur le harcèlement moral ont été recueillis, dont celui d'un journaliste qui a réalisé un reportage télévisé sur le sujet. Ces entretiens avec des personnes qui m'ont fait partager leur point de vue particulier sur la question, à la lumière de leur expérience du monde du travail, ont permis d'avoir une vision complémentaire, et parfois inattendue : qui de jurer ses grands dieux que jamais, au grand jamais, il ne serait victime de harcèlement moral, qui de faire preuve d'un agacement latent, face à ce sujet, et qui de faire preuve de sociologie spontanée en mettant le problème en perspective.

L'on peut regretter de n'avoir qu'un éclairage partiel (et peut-être partial) du harcèlement moral, dans le sens où ce dernier n'est pas mis en situation. D'une part, nous n'avons qu'un seul son de cloche, à savoir le discours des victimes. Quid de la personne accusée de harcèlement ? Comment cette dernière a-t-elle vécu cette expérience ? Quelle est sa version des faits ? Reconnaît-elle avoir fauté, ou alors se considère-t-elle comme injustement accusée ? Dans ce dernier cas, comment se justifie-t-elle ? D'autre part, nous n'avons pas accès à la victime évoluant dans son univers professionnel, nous ne voyons pas le travail tel qu'il se fait au jour le jour. C'est pourquoi les entretiens ont été complétés par des sources de seconde main (reportages, documentaires sur le harcèlement moral) qui permettent d'accéder à l'expérience de harcèlement moral en situation.

Ajoutons, à ces sources secondaires, la couverture médiatique et artistique du harcèlement moral (presse, films…), ainsi que la jurisprudence sur le harcèlement moral, matériaux qui font l'objet d'une analyse secondaire pour une enquête fine sur les usages de la notion.

[1] La majeure partie des entretiens a néanmoins été réalisée en 2004. Nous avons essayé d'établir, dans la mesure du possible, un suivi longitudinal.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Nous avons fait face à deux types de configurations quant au recrutement de nos interviewés. Rien n'a été plus aisé que d'obtenir des entretiens avec des harcelés, du moment qu'ils avaient quitté l'entreprise. A chaque fois que j'ai décliné mon identité en privé, s'en est suivie pléthore de possibilités d'entretiens. « Sur un terrain, on ne choisit pas ses enquêtés, ce serait peut-être même le contraire (…). Bien souvent dans l'enquête, c'est l'occasion qui fait le larron. Une enquête de terrain n'est véritablement adaptée que si elle s'effectue dans un milieu d'interconnaissance. Il s'agit là d'une contrainte technique : c'est le moteur de l'enquête, son dynamisme, ce qui la fait avancer » (Beaud, Weber, 2003, p. 39). L'affirmation de S. Beaud et F. Weber s'est avérée d'une grande portée pratique quant au recrutement des victimes de harcèlement. Ce sont plus elles qui m'ont choisie que l'inverse.

Lorsque je présentais mon sujet de thèse, mes interlocuteurs se mettaient souvent à rire, en disant : « Ah ! C'est intéressant ! », ou alors : « Il y a de quoi faire ! », « C'est d'actualité ». Des pages entières pourraient être écrites sur ce rire : rire complice, entendu, gêné, embarrassé, rire de surprise, d'étonnement, rire nerveux ou rire dénotant l'agacement ou la condescendance. Dans tous les cas, ce rire était teinté d'un certain malaise, car toutes ces personnes avaient elles-mêmes, ou un de leurs proches ou collègues, connu ce problème. Au point que la question : « qui n'a pas été harcelé moralement ? », s'est posée. Il m'est même arrivé, présentée à une nouvelle connaissance, de cacher mon objet de recherche : c'était pour moi la seule manière d'obtenir un moment de répit et de « me déconnecter du boulot ». Attitude que j'ai évidemment adoptée *a minima*, consciente que j'étais que ces échanges informels pouvaient contenir des trésors de richesse.

La question du harcèlement moral ne laisse personne indifférent. Que ce soit sur le mode de l'agacement, ou d'un profond intérêt suscité par la question. A la fin d'une intervention sur le harcèlement moral, une jeune étudiante à la mine soucieuse et préoccupée vient me voir pour me dire qu'elle a travaillé trois ans dans un célèbre fast-food et que le chef insultait et criait sur ses subordonnés. Si le salarié « filait droit », il n'avait pas de problème. Mais s'il n'était pas rapide et efficace, il était « brutalisé ». « Est-ce que c'est du harcèlement moral ? », me demande-t-elle. Ma réponse évasive a dû sans doute bien la décevoir. Une bibliothécaire me dit un jour : « Depuis quelques années, on parle de plus en plus de harcèlement moral chez nous, il y a eu des plaintes ». Pourquoi, m'enquiers-je : « Parce qu'il y a des gens autoritaires ». A la question concernant plus précisément la teneur de ces cas, elle me répond qu'elle n'en sait rien, donnant l'apparence de quelqu'un qui est loin de tout cela. Mais, quelques minutes plus tard, d'un ton très intéressé, elle m'interroge sur la manière dont les juges traitent les cas de harcèlement moral qui se présentent à eux. Se dégagent de ces cas

et de bien d'autres une véritable demande sociale, de réels questionnements et une soif de savoir autour de la question.

Cette facilité pour recruter les victimes ne fut pas de mise pour le recrutement des interviewés du côté de l'institution. Parmi les DRH contactés, un seul a accepté de m'accorder un entretien. Certains étaient injoignables, moult secrétaires faisant barrage, d'autres prétextaient un emploi du temps digne d'un Premier ministre, d'autres encore n'avaient pas eu de cas de harcèlement moral dans leur société, et ne voyaient donc pas l'intérêt de disserter sur le sujet. Ce dernier argument me paraissait pour le moins étonnant, étant donné la vague de plaintes de harcèlement qui a déferlé ces dernières années. Si la raison avancée par ces DRH est vraie, l'on peut se demander si ce sont des entreprises dont les conditions de travail rendent le harcèlement impossible. Cette hypothèse, que j'ai justement voulu évoquer avec eux, n'a pas pu être explorée, faute d'accord pour un entretien. Une autre explication possible est celle de l'existence d'une plainte qui n'est pas arrivée jusqu'aux oreilles des ressources humaines, par peur de créer des remous, ou parce que le plaignant s'en méfie. Etant donné les entretiens informels avec des DRH lors de colloques ou autres manifestations, il semble que la deuxième hypothèse est la plus plausible. Ces rencontres informelles m'ont confortée dans l'idée que l'entretien réalisé avec le DRH de mon échantillon était assez représentatif de la profession.

Les questions posées ont varié suivant l'interlocuteur, et la durée des interviews s'est adaptée à la disponibilité de chacun. Aux acteurs institutionnels ont été posées, autant que possible, des questions d'ordre pratique : cas de harcèlement rencontrés, la description et le traitement de ces cas, le verdict rendu et les modalités concrètes de la construction de leur diagnostic, leur définition personnelle du harcèlement et leur intérêt particulier pour le thème, leur jugement concernant la loi de 2002 et ses effets, pour, d'une part, cerner au plus près leur expérience subjective du harcèlement moral et, d'autre part, éviter les généralités « faciles » et sans grande portée. Avec les acteurs non institutionnels, et en particulier les victimes, ont été explorées les représentations du harcèlement moral et, plus généralement, du travail. Comment le harcèlement moral est-il mis en mots et défini ? Comment le terme est-il fait sien par l'acteur ? Quelles logiques sont en œuvre derrière cette appropriation ? Quelles attentes sont nourries vis-à-vis du travail ? Comment l'activité professionnelle est-elle vécue et idéalisée ?

Nous ne présumons pas de la situation objective vécue au travail, seul le juge peut statuer sur les cas de harcèlement moral. Notre approche est compréhensive, et en cela nous relatons des faits en rapportant telle quelle la parole des interviewés. Par « victime de

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

harcèlement moral », il faut bien entendu comprendre : « une personne qui se dit harcelée moralement », et par « harceleur », une personne accusée ou condamnée de harcèlement par un tiers ou un juge. Pour respecter la déontologie de l'enquête ethnographique, les noms des enquêtés et des entreprises ont été anonymisés (Beaud, Weber, 2003, p. 116). Les lieux et les dates ont été gommés toutes les fois que cela ne nuisait pas à la compréhension et à la portée heuristique du texte.

La première partie traite de l'émergence fulgurante du harcèlement moral, en montrant comment il est né, comment il a été conceptualisé et vulgarisé, jusqu'à sa juridisation[1] en 2002 et son appropriation par les juges. L'on montrera que la définition du harcèlement moral de M.-F. Hirigoyen a subi de nombreux avatars. La deuxième partie tente de rendre compte de l'expérience subjective du harcèlement moral, en en donnant une définition relativiste. Que se cache-t-il derrière l'expression « Je suis harcelé (e) moralement » ? C'est ici que des cas secondaires (reportages et documentaires sur le harcèlement moral) donnant à voir à la fois le point de vue du harceleur et du harcelé seront mobilisés à titre complémentaire. Enfin, la troisième partie vise à confronter les résultats empiriques obtenus aux différentes explications données du harcèlement moral.

[1] Ce néologisme indique qu'une notion devient une catégorie juridique. Nous utiliserons plus loin deux autres néologismes : juridicisation et judiciarisation, définis en troisième partie.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

PREMIÈRE PARTIE : L'ÉMERGENCE FULGURANTE DU HARCÈLEMENT MORAL

CHAPITRE 1 : LA GENÈSE D'UNE CATÉGORIE

C'est à l'occasion de la publication de son ouvrage *Harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, que M.-F. Hirigoyen crée le « harcèlement moral ». Au moment où le livre paraît, deux ouvrages cités par la psychologue font déjà autorité sur les phénomènes de persécution et de souffrance au travail : *Mobbing*, devenu un best-seller en Allemagne et dans les pays nordiques, et *Souffrance en France*, qui connaît un succès non négligeable. La publication de la psychiatre arrivé à point nommé, dans un contexte où les médecins du travail font face à une augmentation exponentielle des plaintes de souffrance au travail depuis le début des années 1990.

1.1. LES PRÉCURSEURS

1.1.1. HEINZ LEYMANN ET LE « MOBBING »

Peter-Paul Heinemann, médecin suédois, utilisait le terme *mobbing* dans les années 1960 pour désigner les comportements hostiles qu'adoptaient les groupes d'enfants à l'école à l'encontre d'un bouc émissaire. Constatant, au début des années 1980, que ce type d'agissements sévissait dans les entreprises suédoises, H. Leymann entame des travaux sur le *mobbing* et devient rapidement un expert de renommée mondiale.

Né en 1932 en Allemagne, H. Leymann quitte son pays natal en 1955 pour s'installer définitivement en Suède, dont il devient citoyen. Psychologue et professeur en sciences du travail à l'Umeå University, il met au point des programmes de traitement des victimes de *mobbing*, qu'il définit comme « l'enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne (la cible). Par extension, le terme s'applique aussi aux relations entre les agresseurs et leur victime » (1996, p. 27). Selon lui, 3,5% des salariés suédois auraient subi, au moins une fois dans leur carrière, cette forme de persécution. Ce pourcentage, appliqué à la

France, donnerait un million de *mobbés*. En Suède, le *mobbing* serait un facteur déclenchant de près de 15% des suicides.

H. Leymann est l'auteur d'une liste d'agissements hostiles que de nombreux auteurs d'enquêtes quantitatives sur le harcèlement moral ont fréquemment empruntée. Il y a *mobbing* lorsqu'un ou plusieurs agissements se répètent au moins une fois par semaine et sur une durée minimale de six mois. Ces 45 agissements, notés au cours des 300 interviews effectuées par H. Leymann pendant les années 1980, peuvent être regroupés en cinq catégories.

Concernant la première catégorie, le harceleur vise à empêcher la victime de s'exprimer et de se défendre. On refuse de recevoir du courrier de sa part, ou on nie l'avoir reçu. On ne répond pas à la personne, ou on lui coupe la parole. La personne est privée d'accès à l'information, d'où son discrédit et l'effet boule de neige : « A la dernière réunion, il/elle n'était pas là ! », alors que la personne n'avait pas été prévenue. Les modes de communication sont pervertis : on ne communique plus que par écrit (communication par post-it, par exemple), ou alors la communication non verbale devient une technique de terreur (regards méprisants, détournements de la tête, haussements d'épaule, gestes marquant la condescendance…).

La deuxième catégorie d'agissements a pour objectif d'isoler la victime : on ne lui adresse plus la parole, on feint d'ignorer sa présence. C'est une mise en quarantaine en bonne et due forme. Si la victime est transférée dans un bureau isolé du reste du personnel et que celle-ci proteste, on lui rétorquera : « Mais vous avez un bureau tout neuf ! ». D'où la perversité de la situation, qui prive la victime de tout soutien social.

La troisième catégorie consiste à discréditer la victime : il s'agit de la déconsidérer auprès de ses collègues et de lui faire perdre toute sa confiance en elle. Cela passe notamment par les attaques directes (ridiculiser la personne, l'invectiver à tout propos, l'humilier…), les calomnies et médisances colportées à l'insu de la cible, l'échange de propos désobligeants sur la victime, en sa présence, et sans qu'elle puisse avoir l'occasion de se défendre. Cela peut aller jusqu'à commenter sa vie privée, sexuelle, religieuse, ce qui est la source des rumeurs les plus destructrices. Ce processus, souterrain et insidieux, sème le trouble chez les collègues et les conduit à conclure à l'incompétence de la victime.

La quatrième catégorie d'agissements se donne comme but de compromettre la situation de la victime : on tient à la victime des propos désobligeants sur les tâches qu'elle a effectuées, ou alors on remet en cause ses compétences, en l'obligeant à des tâches subalternes. Mais la situation inverse existe également : la personne est mise face à une

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

situation inextricable, devant réaliser des tâches pour lesquelles elle n'a pas les compétences requises.

Enfin, la cinquième et dernière catégorie vise à compromettre la santé de la victime : la contraindre à des travaux dangereux ou nuisibles à la santé, l'agresser physiquement et mentalement, l'agresser sexuellement.

H. Leymann propose une clarification des étapes du processus de *mobbing*. Dans un premier temps, il ne s'agira que de conflits classiques rencontrés à l'occasion du travail. Le monde du travail est fait de conflits de pouvoir et d'intérêts, de recherche de promotion ou d'avantages, petits et grands. Les éclats de voix dans les couloirs sont dans certains milieux relativement habituels. Si ces conflits sont réglés, les relations de travail n'en seront pas perturbées profondément.

Dans un deuxième temps, le *mobbing* s'installe. Souvent parce que les premières attaques n'ont pas été sanctionnées, elles vont se faire plus insistantes. C'est parce que ni la hiérarchie ni les collègues ne veulent s'en mêler, que les relations devenues de toute évidence difficiles entre deux collègues prennent une tournure grave. Ce qui fait dire à H. Leymann qu' « un conflit dégénère en *mobbing* et en psychoterreur quand on le permet » (1996, p. 77).

La personne harcelée se trouve bientôt confrontée à l'hostilité des services du personnel. C'est la troisième phase du harcèlement moral. La victime a recours à l'employeur, qui est représenté par un membre de la hiérarchie ou une personne des ressources humaines. Seulement, son intervention pour régler le problème s'opère systématiquement au détriment du plaignant, qui est accusé de tous les torts. Ceci d'autant plus que les problèmes de santé devenant plus importants, la fréquence des arrêts maladie s'accentuant, toutes les charges sont réunies pour administrer la preuve.

La dernière étape est l'exclusion. Que ce soit par la mise à l'écart du salarié, des mutations successives, la mise en congé maladie durant une longue période, une décision administrative d'internement psychiatrique, le constat d'une incapacité, ou le retrait de fait de la situation de travail, l'objectif est atteint. La mise à l'écart du monde du travail est effective.

Un tableau clinique est lié au *mobbing*. Dans le cadre de l'enquête nationale suédoise sur le *mobbing* effectuée par Leymann, les interviewés ont fait part de quatre grands groupes de symptômes. Le premier correspond à une perte d'assurance et une irritabilité. Entrent dans cette catégorie les troubles de la mémoire, les difficultés de concentration, l'agitation, l'abattement, les comportements agressifs, et le sentiment d'insécurité. Le deuxième groupe

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

présente une liste des premiers troubles psychosomatiques que sont les cauchemars, les maux de ventre et d'estomac, les diarrhées, les vomissements, les nausées, le manque d'appétit, et les pleurs. Le troisième comprend les symptômes qui apparaissent lorsque le corps, réagissant à l'anxiété et à la peur, produit des hormones liées au stress. D'où les crises de sueur, la bouche sèche, les palpitations, les difficultés de respiration. Le quatrième fait référence aux effets d'une exposition prolongée au stress : mal de dos, mal à la nuque, et douleurs musculaires.

L'ouvrage se termine par la préconisation de mesures de prévention tournant autour des règles d'apaisement et de règlement des conflits. Lorsque le *mobbing* est déjà installé, sont conseillés des procédés de réhabilitation juridique et psychosociologique de la victime, en faisant intervenir les spécialistes. C'est notamment sur la base de cet ouvrage que la Suède inscrit en 1993 le *mobbing* au rang de délit et permet aux inspecteurs du travail d'intervenir dans les entreprises ayant signalé un cas de ce type, d'ordonner des changements et de vérifier si ces derniers ont été mis en œuvre.

1.1.2. CHRISTOPHE DEJOURS ET LA « SOUFFRANCE AU TRAVAIL »

Apparue en France dans les années 1950 sous l'appellation de psychopathologie du travail, la psychodynamique du travail a été fortement marquée, depuis une vingtaine d'années, par les travaux de C. Dejours, psychiatre et psychanalyste, portant sur l'identité et la souffrance au travail. Ce dernier publie, début 1998, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice au travail*, dont la question centrale est « celle des "ressorts subjectifs de la domination" : pourquoi les uns consentent-ils à subir la souffrance, cependant que d'autres consentent à infliger cette souffrance aux premiers ? » (1998, p. 14). L'auteur est frappé par la très grande tolérance actuelle à la souffrance d'autrui. Le spectacle de la souffrance ne mobilise plus comme avant, les gens la considèrent comme normale, voire inévitable, d'où la résignation.

Fort de 25 ans d'enquête, C. Dejours explique que la banalisation du mal, sous-jacente au système libéral, date du début des années 1980. Le mal, « c'est la tolérance au *mensonge*, sa non-dénonciation et, au-delà, le concours à sa production et à sa diffusion. Le mal, c'est aussi la tolérance, la non-dénonciation et la participation à *l'injustice* et à la *souffrance infligées à autrui* » (1998, p. 93). Le mal est le « sale boulot » (1998, p. 101) auquel il faut

collaborer au nom du réalisme économique. D'où l'analogie que va établir C. Dejours avec le système nazi.

Pour pouvoir endurer la souffrance (subie et infligée) sans perdre la raison, on se protège. Ceux qui n'arrivent pas à se dégager de leur culpabilité vivent des situations psychologiques dramatiques. Ils perdent le sens de leur vie, car ils sont en train de se trahir eux-mêmes. Beaucoup craquent, décompensent. Les autres développent des stratégies de défense contre la souffrance morale. Par exemple, la stratégie collective de défense du « cynisme viril » qui consiste à s'affirmer et à se voir reconnu comme des « vrais hommes », autorise la collaboration à la souffrance et l'injustice infligées à autrui. Une autre stratégie est la stratégie défensive individuelle qui consiste à garder le nez sur le guidon, c'est-à-dire à mettre des œillères devant le mal.

C. Dejours parle des « moyens de rétorsion » dont dispose l'entreprise à l'égard de ceux qui ne « collaborent pas » : « Il y a la mise au placard, le transfert dans un service réputé comme odieux ; ou bien on va nommer dans votre département tous les bras cassés. C'est vite l'enfer. Il est assez facile de persécuter les gens. Il suffit de leur donner des moyens en dessous de leurs besoins. Vous êtes sûr qu'au bout du compte ils échoueront »[1]. Parmi les maux du travail décrits dans son livre, il cite « la manipulation délibérée de la *menace*, du chantage et des insinuations contre les travailleurs, en vue de les déstabiliser psychologiquement, de les pousser à commettre des erreurs, pour se servir ensuite des conséquences de ces actes comme prétexte à licenciement pour faute professionnelle, comme on le voit souvent à l'encontre des cadres » (1998, p. 94). En clair, nous avons ici des agissements de harcèlement moral, mais sans l'étiquette « harcèlement moral ».

1.1.3. LES ÉTUDES INTERNATIONALES SUR LA VIOLENCE AU TRAVAIL

Des données statistiques sur la violence au travail ont été produites par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sous la responsabilité de deux chercheurs, Duncan Chappell et Vittorio di Martino. Cette étude, dont les résultats ont été publiés en anglais en 1998, avant d'être traduits en français deux ans plus tard, fait la synthèse de plusieurs enquêtes menées sur la violence au travail, notamment l'*International Crime (Victim) Survey* réalisée en 1996, qui portait sur la façon dont les travailleurs de 32 pays percevaient ce qu'ils enduraient au sein de leur milieu professionnel. D'après ces deux chercheurs, il est difficile de comparer les taux de

[1] Interview de C. Dejours accordée au journal *Le Monde* du 18/2/98.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

violence entre les différents pays. Les statistiques officielles relatives aux homicides et aux agressions physiques et sexuelles perpétrés sur le lieu de travail, et les données recensant les cas de harcèlement sexuel et de violence psychologique, sont souvent inadéquates, voire inexistantes. Un même terme peut être interprété différemment selon la culture d'un pays. Les écarts entre les pays peuvent également être expliqués par la plus ou moins grande conscience que les personnes ont de la violence.

Cependant, la violence en milieu professionnel est devenue un phénomène mondial et concerne toutes les catégories socioprofessionnelles, quelles que soient les conditions de travail. L'ensemble des résultats indique que la violence au travail deviendrait une des premières menaces qui pèserait sur la sécurité des salariés. Indépendamment de l'ambiguïté qui entoure parfois la notion de violence, la violence au travail sous toutes ses formes – subtile, ouverte ou psychologique – est en train de devenir partout dans le monde un grave sujet de préoccupation. « Le concept de violence au travail est en train d'évoluer en ce sens que l'on accorde désormais autant d'importance aux comportements psychologiques qu'aux comportements physiques », explique Vittorio di Martino (communiqué de l'OIT du 20/7/98). Les données font apparaître que c'est dans les pays occidentaux que l'on trouve les taux les plus élevés de violence sur les lieux de travail. La France occupe la première place des pays étudiés en matière de violence sexuelle : ce sont près de 20% des femmes salariées qui dénoncent ce délit. Les employés français sont ceux qui le plus fréquemment estiment avoir été victimes de violences sur leur lieu de travail : 11,2% des hommes et 8,9% des femmes déclaraient avoir été agressés au cours de l'année antérieure.

Dans le rapport français des deux chercheurs, les termes *bullying* et *mobbing* sont traduits respectivement par « brimades » et « persécution collective ». Tout en reconnaissant que la notion de « violence psychologique » et que la frontière entre le harcèlement sexuel, le harcèlement psychologique et les brimades sont extrêmement floues, les auteurs font un effort de définition. Le *bullying*, qui recouvre le comportement abusif ou tyrannique vis-à-vis d'un subalterne ou d'un pair (chercher à amoindrir un ou plusieurs employés en utilisant des moyens vindicatifs, cruels, malicieux ou humiliants), est une forme de violence de plus en plus dénoncée. Plusieurs études réalisées en Finlande ont montré que près de 10% des travailleurs interrogés ont été l'objet d'une forme ou d'une autre de brimades (*bullying*). 53% des salariés du Royaume-Uni auraient subi cette forme de violence au travail et 78% en auraient été témoins. La violence psychologique englobe également le harcèlement psychologique exercé par le groupe à l'encontre d'un individu. Il se produit lorsque plusieurs personnes s'allient pour persécuter un employé (*mobbing*). La persécution collective aurait

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

affecté 1% de la population active en Norvège et les chiffres sont similaires en Allemagne, tandis qu'en Autriche, ce seraient plus de 4% de la main-d'œuvre dans le secteur privé et 8% dans les services publics (hôpitaux) qui auraient subi ce type de comportement.

D'autres chiffres ont été recueillis par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. La deuxième enquête de la Fondation – 15 800 entretiens dans les 15 pays de l'Union – date de 1996, et contient pour la première fois un volet sur « la violence au travail ». 4,1% des travailleuses femmes, en particulier les salariées au statut précaire, ont été victimes de harcèlement sexuel, tandis que la violence physique concerne 3,6% de la force de travail européenne. 8,1% des travailleurs européens - soit au total plus de 12 millions de personnes - ont, selon leurs déclarations, enduré des actes de « intimidation » (traduit en français par « intimidation et brimades ») dans les 12 mois précédant l'entretien, les taux les plus élevés étant relevés dans l'administration publique (13% des cas). Avec 9% des travailleurs touchés par ce type de violences, la France occupe le troisième rang après le Royaume-Uni (16%) et la Suède (10%).

1.2. MARIE-FRANCE HIRIGOYEN : L'INVENTRICE

Docteur en médecine en 1978, M.-F. Hirigoyen s'est ensuite spécialisée en psychiatrie. Psychanalyste et psychothérapeute familiale, elle anime depuis 1985 des séminaires de gestion du stress en entreprise. Par la suite, elle se forme en victimologie à l'American University de Washington où elle effectue un travail sur « La destruction morale », puis en France où elle soutient en 1995 un mémoire intitulé « La destruction morale. Etude sur les victimes des pervers narcissiques » pour l'obtention du diplôme universitaire de victimologie de l'institut médico-légal de l'université Paris-Descartes. Elle centre alors ses recherches sur la violence psychologique et publie en 1998 son fameux ouvrage, *Le harcèlement moral*, qui va vite devenir un best-seller.

1.2.1. LE LIVRE

Le livre est un « étrange mélange de guide psycho-pratique à l'anglo-saxonne et d'essai de sciences humaines »[1]. Il est à mi-chemin entre l'ouvrage à visée scientifique et les *self help books* importés de la littérature anglo-saxonne. L'auteur se tient, en victimologue, du

[1] Emmanuel Poncet, *Libération*, 06/3/01.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

côté de la personne agressée. Le harcèlement moral est présenté comme une forme de violence interpersonnelle :

> J'ai choisi délibérément d'utiliser les termes agresseur et agressé, car il s'agit d'une violence avérée, même si elle est occulte, qui tend à s'attaquer à l'identité de l'autre, et à lui retirer toute individualité. C'est un processus réel de destruction morale, qui peut conduire à la maladie mentale ou au suicide. Je garderai également la dénomination de « pervers », parce qu'elle renvoie clairement à la notion d'abus, comme c'est le cas avec tous les pervers. Cela débute par un abus de pouvoir, se poursuit par un abus narcissique au sens où l'autre perd toute estime de soi, et peut aboutir parfois à un abus sexuel (1998, p. 12).

Les agissements de harcèlement moral sont le fait d'un « pervers narcissique » tirant une jouissance malsaine de la souffrance d'autrui. Cette catégorie psychanalytique, qui a été théorisée avant elle par A. Eiguer (2003), s'applique à la personne qui, après avoir choisi sa proie, saura où appuyer pour faire mal. A. Eiguer, psychiatre et psychanalyste, propose la définition suivante du pervers narcissique : « Les individus qui utilisent les mécanismes pervers narcissiques sont ceux qui, sous l'influence de leur soi mégalomane, essaient de créer un lien avec un deuxième individu, en s'attaquant tout particulièrement à son intégrité narcissique afin de le désarmer. Ils s'attaquent aussi à l'amour de soi, à la confiance en soi, à l'estime de soi et à la croyance en soi de cet autre. En même temps, ils cherchent, d'une certaine manière, à faire croire que le lien de dépendance de l'autre envers eux est irremplaçable et que c'est l'autre qui le sollicite. L'autre incorpore cette idée » (2003, p. 4).

Le pervers narcissique trouve toujours, quelle que soit la situation dans laquelle il est mis, le moyen de faire subir à ses subordonnés, supérieurs hiérarchiques ou simples collègues, tous les tourments dont il est capable. M.-F. Hirigoyen parle de manœuvres perverses « d'un individu qui a besoin pour se rehausser d'écraser les autres, ou qui a besoin pour exister de démolir un individu choisi comme bouc émissaire » (1998, p. 64). Par un travail de sape continuelle, il développe peu à peu son emprise sur la victime. Manipulateur mental, il alterne séduction et accès de cruauté, pour imposer son emprise, vérifier sa toute-puissance et maintenir la victime dans sa dépendance. Cette perversité relève de la psychopathologie et peut être interprétée à partir de l'analyse psychologique des personnes en jeu. Ce mélange de deux concepts psychanalytiques, le « narcissisme » et la « perversion », popularisé par le livre de M.-F. Hirigoyen et tombé aujourd'hui dans le domaine public, ne figure pourtant dans aucune des grandes classifications qui font autorité en psychiatrie, tel le DSM-IV.

L'ouvrage de M.-F. Hirigoyen est bâti sur les témoignages des patients qu'elle a reçus dans son cabinet de psychothérapeute, il repose donc sur des cas concrets, ces « life history

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

materials » qu'affectionnent les psychologues anglo-saxons (Erner, 2006, p. 61). Les patients lui décrivaient avec les mêmes mots, les mêmes détails, un scénario identique du « harcèlement moral ». Elle en a conclu que cette souffrance, loin d'être marginale, était un phénomène de société. Son apport, selon elle, a été de donner un nom à ces calvaires, de telle sorte que les victimes ne se croient plus seules à les subir : « En ce qui me concerne, je n'ai rien inventé ; j'ai juste mis en mots ce que j'entendais de mes patients »[1].

Le livre de M.-F. Hirigoyen traite en majeure partie du harcèlement moral dans le couple, seule une partie est consacrée au harcèlement dans le monde du travail. Le lecteur se trouve plongé dans une vingtaine de cas cliniques commentés par l'auteur. « Benjamin et Annie » se sont rencontrés il y a deux ans alors qu'Annie était engagée dans une relation frustrante avec un homme marié. Amoureux, Benjamin supplie Annie de rompre la relation, et quand cette dernière obtempère, il devient froid et distant. « Monique et Lucien », mariés depuis trente ans, se séparent après que Lucien eut annoncé à Monique qu'il avait une liaison depuis six mois. Mais Lucien souhaite rester en couple avec sa femme tout en poursuivant cette relation parallèle. « Anna et Paul » vivent ensemble, mais Paul refuse un réel engagement. « Eliane et Pierre » se séparent après dix ans de vie commune et trois enfants. Devant le juge, Pierre déclare : « Désormais, mon seul but dans la vie sera d'emmerder Eliane ! ».

Le harcèlement moral sévit également dans les rapports parents-enfants. Il y a les parents de « Nadia », qui ont pris l'habitude de dresser leurs enfants les uns contre les autres, « Stéphane », devenu l'otage d'un divorce, « Daniel », dont la mère n'est pas heureuse dans son couple et qui ne supporte pas que ses enfants paraissent joyeux, « Victoire », qui se plaint en permanence de maux de ventre et qui dit à son fils : « Tu étais un gros bébé, tu m'as déchiré les entrailles ! », « Agathe », dont la mère a pris l'habitude de rendre ses enfants responsables de tous ses malheurs, « Arielle », qui a en permanence l'impression que sa mère cherche à la rabaisser, « Arthur », enfant désiré par sa mère mais pas vraiment par son père…

Du côté du monde du travail, il y a « Cathy » qui, devenue inspecteur de police, se fait traiter de « trou sur pattes » par un collègue et se retrouve isolée, « Cécile », une grande et belle femme de 45 ans victime d'un nouveau supérieur hiérarchique, une femme sèche et envieuse, « Denise », qui a de mauvaises relations avec une collègue de travail autrefois maîtresse de son ex-mari, « Muriel », qui a obtenu un poste de responsabilité et qui fait face à l'hostilité des secrétaires avec qui elle avait travaillé quelques années auparavant… Et puis

[1] Entretien accordé à *Télérama* le 17/3/99 (n° 2566).

« Eve », « Myriam », « Lucie », « Olivier », « Clémence »… toutes victimes de harcèlement moral.

La psychologue veut comprendre le harcèlement et ses différentes phases, s'interroge sur l'existence de profils types de harceleur / harcelé, et sur le « comment agir ». Dans un premier temps, la personne harcelée va développer des comportements et des attitudes dont l'objectif principal est de démontrer qu'elle n'est pas comme on semble le croire. Cette façon d'entrer dans le jeu de cette relation perverse est une forme de première défense. Si elle tente de protester, de chercher des témoins et des preuves, elle ne rencontrera que le silence et la dérobade de celui ou ceux qui la harcèlent, voire de ceux qui assistent au jeu pervers qui se met en place. Se construit ainsi une forme d'isolement qui ne permet pas de trouver auprès de l'entourage professionnel les assurances de sa bonne foi et de ses qualités. C'est l'obligation de s'interroger sur soi-même et de prouver sans cesse sa bonne foi, ses compétences et son utilité qui va accentuer ce sentiment d'abandon.

L'entourage personnel sera sans doute dans un premier temps sensible aux récits des difficultés rencontrées par la personne. Il peut aussi lentement se lasser, la privant ainsi d'une écoute qui aurait pu être utile. Cette attitude s'explique par le fait que la personne va commencer à présenter des symptômes de dépression, offrant alors des signes d'explication au malaise éprouvé. La confusion entre les causes et les effets se met en place. L'impossibilité de répondre aux attaques et le sentiment d'abandon amènent la personne à un état d'incapacité psychique dont les répercussions au niveau de la santé vont rapidement apparaître. Cet état permanent de stress provoque des troubles alimentaires, des troubles de l'humeur, du sommeil, des états dépressifs… pouvant conduire au suicide. En conclusion de son livre, M.-F. Hirigoyen conseille de déculpabiliser la victime en désignant le coupable, et en estant en justice le cas échéant.

Ecrit à la fois dans un style simple et très accessible, le livre de M.-F. Hirigoyen a les qualités de ses défauts, et les défauts de ses qualités. Il est très difficile, lorsque l'on veut parler au plus grand nombre, de ne pas basculer dans une forme de simplisme. Les subtilités, les nuances, les points obscurs, bref, la complexité des questions posées ont tendance à être plus ou moins gommés.

A la lecture du livre de M.-F. Hirigoyen (1998), on comprend que les individus pervers, les « prédateurs », « ne peuvent exister qu'en "cassant" quelqu'un : il leur faut rabaisser les autres pour acquérir une bonne estime de soi, et par là même acquérir le pouvoir, car ils sont avides d'admiration et d'approbation. Ils n'ont ni compassion ni respect pour les

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

autres puisqu'ils ne sont pas concernés par la relation » (Hirigoyen, 1998, p. 8). Les pervers narcissiques sont des individus mégalomanes, égocentriques, dépourvus de toute empathie bien que cherchant l'admiration et l'approbation des autres.

Pour compléter ce tableau du pervers narcissique quelque peu lacunaire, le livre donne des exemples empruntés au cinéma. Ainsi, la célèbre Tatie Danielle d'E. Chatiliez est un exemple de perversité morale. *La prisonnière espagnole* de D. Mamet met en scène un pervers narcissique. Du côté du monde du travail, M.-F. Hirigoyen cite le film américain *Swimming with Sharks* de G. Huang qui résume toutes les humiliations et les tortures mentales qu'un patron égocentrique et sadique peut faire subir à un employé prêt à tout pour réussir. Sauf que la définition du pervers narcissique, au lieu de s'éclaircir, reste aussi floue. Tatie Danielle est, somme toute, un personnage attachant et sympathique, et ne suscite pas, chez le spectateur, un rejet viscéral. L'on comprend mal pourquoi l'homme d'affaires Jimmy Dell de D. Mamet, escroc de haut vol et éminence grise d'une opération d'espionnage industriel rondement menée est qualifié de pervers narcissique. Quant au pervers narcissique de G. Huang, il est, tout au long du film, torturé physiquement par son ancienne victime, de sorte que l'on a du mal à séparer, en définitive, le bon grain et l'ivraie, le bon et le méchant, la victime et le bourreau.

Vulgarisation rime souvent avec simplification. Le livre de M.-F. Hirigoyen contraste de manière remarquable avec celui d'A. Eiguer (2003) sur le pervers narcissique, dont la lecture est à la fois ardue et aride. Truffé de termes techniques et psychanalytiques totalement opaques au non initié, il décourage très vite le lecteur, même avec la meilleure volonté du monde. Les cas cliniques exposés sont extrêmement rares, et ne sont en aucun cas assimilables à ces profils à la lecture agréable que l'on rencontre très souvent dans les magazines féminins. Certaines convictions forgées après la lecture de M.-F. Hirigoyen sont ébranlées. Ne nous a-t-elle pas dit que le pervers narcissique obéit à des pulsions sadiques ? Attention, nous dit A. Eiguer. S'il existe des points communs entre la perversion narcissique et le sadisme moral, il subsiste des différences notables : contrairement au sadique, le pervers narcissique ne recherche pas la jouissance et le sentiment de triomphe, et s'il déclenche des émotions, des désirs et des fantasmes, ils sont rarement voluptueux. A la fermeture du livre, on sort avec l'idée que la perversion narcissique est un terme dont on ne peut comprendre la portée et la complexité qu'après avoir été assidûment sur les bancs de l'école psychanalytique. En tout état de cause, le diagnostic doit être établi par un spécialiste du domaine.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

A le lire de près, le livre de M.-F. Hirigoyen apparaît comme une sorte de caverne d'Ali Baba, où l'on peut trouver tout ce que l'on cherche, et même ce que l'on ne cherche pas. Selon l'exemple que l'on prend, le pervers narcissique est soit un méchant, soit, en creusant un peu, une victime, dans son genre. Tantôt, c'est un pervers narcissique qui se construit en écrasant les autres. Tantôt, les choses sont plus flottantes, et on est dans un flou artistique : ce sont des petits chefs harceleurs qui « se servent, consciemment ou non, de procédés pervers » (1998, p. 64). C'est un mégalomane, un égocentrique, ajoute la psychologue. En cherchant bien, ne peut-on pas toujours trouver de la mégalomanie et de l'égocentrisme chez une personne que nous tenons en aversion, pour une raison ou pour une autre ? Il n'y pas de profil type de harcelé, nous dit M.-F. Hirigoyen. Que nenni ! Quelques pages plus loin, elle explique que les personnalités fortes qui réagissent à l'autoritarisme et refusent de se laisser asservir constituent des cibles privilégiées. Je ne suis pas une personnalité forte, donc je ne suis pas harcelé (e) moralement. Patience, il y en a pour tout le monde ! « Les victimes idéales des pervers moraux sont celles qui, n'ayant pas confiance en elles, se sentent obligées d'en rajouter, d'en faire trop, pour donner à tout prix une meilleure image elles-mêmes » (Hirigoyen, 1998, p. 147).

M.-F. Hirigoyen s'est rendu compte que les problématiques rapportées par ses patients étaient principalement d'ordre narcissique. Sur ce point, la communauté psy semble s'accorder sur le fait que les désordres de type narcissique ont pris le pas, dans les cabinets de consultation des thérapeutes, sur les névroses « classiques » du XIX^{e} siècle (hystéries, phobies, et obsessions). « Chaque âge développe ses formes particulières de pathologie qui expriment de manière exagérée, une structure caractérielle sous-jacente et dominante » (Lasch, 1981, p. 67). Le type dominant de structure de la personnalité, dans la société contemporaine, est la personnalité narcissique. Les pathologies ont changé de nature : 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. Dans une société ayant dévalué les formes d'autorité patriarcale, jadis représentées par les pères, les professeurs et les prêtres, les fantasmes infantiles chargés de rage sadique ne peuvent plus être adoucis, de sorte que le surmoi sadique a tendance à se développer aux dépens du moi idéal, et le surmoi destructeur aux dépens de la conscience. On est donc passé d'un contexte où les valeurs du surmoi, du contrôle de soi dominaient, à un autre, où ce sont les valeurs du *ça*, celles de la gratification des pulsions, qui s'imposent.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Pour A. Ehrenberg, la maladie du XIX^{e} siècle est l'hystérie car la norme est fondée sur la culpabilité et la discipline. Au XX^{e} siècle, c'est la dépression, car la norme s'est muée en responsabilité et initiative (2000, p. 16). « Au lieu de la discipline et de l'obéissance, l'indépendance à l'égard des contraintes sociales et l'étayage sur soi ; au lieu de la finitude et du destin auquel il faut s'adapter, l'idée que tout est possible ; au lieu de la vieille culpabilité bourgeoise et de la lutte pour s'affranchir de la loi des pères (Œdipe), la peur de ne pas être à la hauteur, le vide et l'impuissance qui en résultent (Narcisse). La figure du sujet en sort largement modifiée : il s'agit désormais d'être semblable à soi-même. A partir du moment où *tout est possible*, les maladies de l'insuffisance viennent placer, à l'intérieur de la personne, des déchirures venant lui rappeler que *tout n'est pas permis* » (Ehrenberg, 2000, p. 136).

Ces pathologies nouvelles qui ne ressemblent pas aux névroses hystériques avec conflit psychique et causalité sexuelle sont appelées par les psychanalystes, ne sachant où les classer entre psychoses et névroses, « états limites ». Elles sont propres à des sociétés libres où les sujets sont moins confrontés à des interdits sexuels qu'à des problèmes de vide existentiel. C'est dans ces nouveaux troubles de la personnalité, rencontrés quotidiennement au cours de leur pratique professionnelle, qu'A. Eiguer et M.-F. Hirigoyen ont puisé les ressorts empiriques et théoriques de la catégorie du « pervers narcissique ».

Mais, innovation majeure, alors que chez A. Eiguer, le manipulateur et « son complice » sont victimes de leur histoire personnelle, le pervers narcissique de M.-F. Hirigoyen manipule une « victime ». Avec A. Eiguer, le pervers et son complice sont le jouet de leur inconscient. Cette perspective est strictement psychanalytique, dans le sens où la clé de la guérison, pour les deux protagonistes, est de découvrir leur inconscient, vaste aventure où se dévoilent les mécanismes les plus secrets de l'âme et par lequel le sujet se trahit. C'est donc grâce à la psychanalyse, ce savoir des processus inconscients, que les nœuds se dénouent et que la personne se libère du mal qui la ronge. C'est dans son propre esprit, et non dans un agent extérieur, que se trouvent la source et le thérapeute de la souffrance psychique. Le déterminisme de l'inconscient est levé à partir du moment où le sujet prend conscience de son être.

Adoptant lui aussi une perspective freudienne, L. Roche montre que la personnalité des managers – comme de tout individu – est étroitement liée aux fixations antérieures de tel ou tel stade de leur sexualité infantile (oral, anal, phallique, période de latence, génital). Partant de là, il s'attache à établir les différentes pathologies que peuvent développer ces managers. Ainsi, au manager oral ou timocratique est associée la paranoïa, au manager anal ou oligarchique l'obsession et le sado-masochisme, au manager phallique ou tyrannique la

maniaco-dépression, au manager latent ou aristocrate l'hystérie. Quant au manager génital, qualifié de « démocrate », il est le seul à trouver grâce aux yeux du psychologue, car il entretient des relations d'adulte à adulte avec ses collaborateurs. Mais les managers ne sont évidemment pas les seuls en cause : les salariés eux aussi revivent, de manière tout aussi inconsciente, des satisfactions liées aux fixations antérieures de tel ou tel stade de leur sexualité infantile.

Avec M.-F. Hirigoyen, l'inconscient freudien est évacué. Ce n'est plus l'introspection qui est la voie royale pour soigner la détresse émotionnelle, mais l'identification d'un harceleur. Il ne suffit plus de laisser parler ces pensées enfouies au fin fond de l'âme, de laisser flotter ces rêves qu'on écarte, il faut punir un agresseur. L'analyse de M.-F. Hirigoyen opère, sans le nommer expressément, un renversement profond, dans le sens où elle mobilise une catégorie psychanalytique, le « pervers narcissique », mais sans son pendant naturel, l'inconscient. Comme le suggère le titre de l'ouvrage d'A. Eiguer, l'emprise du pervers narcissique ne peut perdurer qu'avec la complicité de la victime. Une psychologue du travail, consultante en pathologie professionnelle, relate le cas d'une femme qui a été victime de harcèlement moral pendant vingt ans sans réagir. Une organisation psychique dysfonctionnelle a conduit cette personne à participer au processus de harcèlement pendant une durée aussi longue, elle a de ce fait une part de responsabilité dans ce qui lui est arrivé. Adoptant la posture de victimologue, M.-F. Hirigoyen dédouane le harcelé de toute responsabilité. S'opère ainsi un glissement subreptice de la psychanalyse à la victimologie.

1.2.2. LE SUCCÈS

Le fait que le livre de M.-F. Hirigoyen ait eu un très grand succès d'édition, en dehors des circuits habituels de promotion, montre bien l'intérêt du public pour un tel sujet. Tiré à 5000 exemplaires en septembre 1998, l'ouvrage a dépassé le cap des 60 000 exemplaires en janvier 1999, sans tambour ni promotionnel, ni médiatique. En effet, entre la date de publication (septembre 1998) et janvier 1999, nous n'avons répertorié qu'un seul article relatant le livre dans la presse généraliste[1]. C'est le bouche à oreille qui aura donc été à l'origine du succès.

[1] *L'Express* du 03/9/98, « Les bourreaux du bureau. Le harcèlement moral fait des dégâts dans les entreprises. Un livre met en garde contre les pervers de la guerre des nerfs ».

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Les premières lettres qui parviennent à M.-F. Hirigoyen ne viennent pas directement des victimes. Ce sont d'abord des juristes en droit social, des médecins du travail, des syndicalistes. « A chaque fois, il s'agissait de demandes individuelles », précise M.-F. Hirigoyen, « pour résoudre des cas particuliers »[1]. Puis viennent les sollicitations plus collectives : associations ou écoles. L'école des inspecteurs du travail demande l'autorisation à Martine Aubry, à l'époque ministre du travail, d'organiser un colloque sur le sujet. Ce sont ensuite les patrons qui s'y mettent, de manière discrète. Ainsi, en décembre 1999, une manifestation se déroule au Palais des Congrès à Paris, organisée par l'école de commerce HEC. « J'étais la seule femme et la seule psy au milieu de tout ce beau monde », raconte M.-F. Hirigoyen, « manifestement ils n'avaient pas grand-chose à faire de ma présence »[2]. Le show se termine. « Mon sac à main était entrouvert. Des patrons ont commencé à m'aborder, discrètement. Un, puis deux, puis trois. A la fin, ils glissaient dans mon sac des petits mots avec des cas à me soumettre »[3]. Le MEDEF (Mouvement des entreprises de France) commence à s'intéresser au sujet. Un groupe de formation dépendant du syndicat des patrons invite M.-F. Hirigoyen pour des interventions. Elle devient même consultante ponctuelle pour une grande entreprise. Au début de l'année 2000, Laurent Fabius lui envoie une lettre. « J'ai été touché personnellement par ce que vous décrivez, j'en parlerai personnellement à Martine Aubry »[4]. En parlant de ses patients bien placés, M.-F. Hirigoyen ajoute : « Je savais par certains d'entre eux que Martine Aubry avait lu mon livre, ainsi que Lionel Jospin »[5]. Pour C. Dejours, le fait que le harcèlement moral touche les cadres et les élites gouvernementales, alors qu'il ne concernait il y a quelques années que le bas de l'échelle, a sans doute favorisé la prise de conscience[6].

L'effet miroir produit par le livre est clairement illustré par un pamphlet publié par un ancien collaborateur de Pascal Sevran. Déçu par le monde superficiel de la télévision, dégoûté par trois ans d'humiliations, ce dernier démissionne en novembre 1999.

> La lecture libératrice et apaisante du harcèlement moral me convainquit de partir ; j'en remercie encore celle qui, effarée, me mit un soir ce livre dans les mains. Le succès de cette étude d'un travers pervers de notre temps, quand l'image, le succès et l'argent font croire aux médiocres qu'ils ont tous les pouvoirs, est une aubaine pour le petit salarié dont les nerfs

[1] *Libération* du 06/3/01.
[2] *Ibid*.
[3] *Ibid*.
[4] *Ibid*.
[5] *Ibid*.
[6] *Ibid*.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> lâchent sous la pression continuelle, les amabilités tactiles et les rebuffades déplaisantes. Car c'est le chaud et le froid qui font le climat de ces despotats. *Le harcèlement* est un bouquin que l'on se passe sous le manteau dans les prisons dorées des sociétés de production, et c'est très bien comme ça (Vignol, 2001, p. 83).

Dans les consultations des médecins du travail, comme les permanences des inspecteurs du travail, on ne parle plus que de harcèlement moral, avec des salariés qui viennent avec le livre en disant : « Lisez ça, c'est mon histoire ! ». Mme Millot, inspectrice du travail, membre de l'association L610-10 (article du Code du travail instituant la possibilité d'inspection dans les entreprises), témoigne : « Après la publication du livre de Mme Hirigoyen, j'ai reçu un nombre impressionnant d'appels de salariés se plaignant d'être victimes de harcèlement moral »[1]. « A sa sortie, des clients me téléphonaient et me disaient : "Ce livre, c'est moi" », raconte l'avocate Rachel Saada[2]. « Je voyais arriver des gens, livre en main, disant : là, page 90, c'est moi ! », révèle la psychologue Marie Grenier-Pezé, qui a créé en 1996 à Nanterre la première cellule « Souffrance et travail »[3].

Ce n'est qu'à la fin du mois de janvier 1999 que des journalistes écrivent des articles capitalisant sur le succès du livre. Ainsi en est-il du dossier du *Nouvel Observateur* qui, en prenant appui sur 500 lettres reçues par M.-F. Hirigoyen après la publication de son livre, en fait la synthèse. Dans le puzzle des très nombreux témoignages du livre, chacun peut en effet reconstituer le portrait-robot du harcelé, ou reconnaître celui du tortionnaire. Ainsi ce manager qui reçoit l'ouvrage par la poste avec un petit mot glissé dans les pages : « Lisez ça, mais lisez donc, c'est tout vous ! »[4].

En quelques mois, le livre de M.-F. Hirigoyen, écrit dans un langage accessible à tous, s'est taillé une belle place dans le palmarès des succès de librairie. Il est disponible en poche aux éditions Pocket depuis janvier 2000. L'éditeur est submergé d'appels téléphoniques de personnes voulant entrer en contact avec l'auteur. La presse généraliste s'est emparée du sujet, des émissions de télévision se sont succédé et, parallèlement, les avocats spécialisés en droit du travail ont vu s'empiler sur leur bureau des dossiers relatifs au harcèlement moral, et ce avant même la loi de 2002. Traduit dans plus de trente pays, l'ouvrage franchit, à l'été 2002, la barre des 800 000 exemplaires vendus (Muller, 2002, p. 133).

De nombreux colloques, formations, et journées d'information sont régulièrement consacrés à ces questions. Le nombre de sites sur Internet concernant le harcèlement moral est

[1] *La Tribune* du 05/5/00.
[2] *Télérama* n° 2670, 14/3/01.
[3] *Le Monde*, « Les harcelés », 26/4/05.
[4] Guillaume Malaurie, « Ces collègues et patrons qui vous rendent fou », *Le Nouvel Observateur*, 21-27 janvier 1999, p. 10.

passé d'une dizaine en 1998 à plusieurs centaines en août 2002 (Mancel, 2003, p. 72), et à plusieurs centaines de milliers en septembre 2007[1]. Loïc Scoarnec, président de l'association Harcèlement Moral Stop (HMS), explique que son association recense 20 000 appels entrants traités chaque année, ce qui fait un appel toutes les dix minutes sur une journée de travail de 8 heures, sans compter les appels que ses collaborateurs n'arrivent pas à traiter.

CHAPITRE 2 : LA MONTÉE EN GÉNÉRALITÉ

Le harcèlement moral sera peu à peu popularisé grâce à un travail d'information reposant sur l'organisation de colloques, la mise en place d'enquêtes et de protocoles de recherche pour prouver l'existence et l'importance du problème, le lobbying auprès des pouvoirs publics, et surtout la médiatisation.

2.1. LES MODES DE MONTÉE EN GÉNÉRALITÉ

2.1.1. LE RÔLE DES MÉDIAS : AGENT OU REFLET ?

La notion de harcèlement moral, de par son élasticité, a interpellé d'innombrables acteurs, à commencer par les journalistes eux-mêmes qui l'ont médiatisée. « Les journalistes qui téléphonaient semblaient particulièrement concernés : soit ils l'avaient vécu eux-mêmes, soit de très près »[2], explique Ariane Morris, l'éditrice du livre de M.-F. Hirigoyen.

A partir de l'année 1999, les témoignages se multiplient. La presse salue la levée d'un tabou : M.-F. Hirigoyen a permis à de nombreux salariés persécutés par un chef ou une collègue de mettre un mot et une explication sur leur souffrance. Les articles et reportages médiatisent les récits de victimes, sous formes d'extraits d'entretiens accompagnés de photos. Le portrait de Sophie, Isabelle, Kathleen, Véronique, Patrick, Hélène, Philippe, Natacha, Sylvie, Marie-France, Françoise… est dressé, créant ainsi les conditions favorables à une identification avec la victime. La manière de traiter le problème du harcèlement moral par les médias s'est calquée sur le modèle du livre de M.-F. Hirigoyen, qui contient une vingtaine de cas cliniques. S'il répond au mouvement de démocratisation des médias qui favorise la prise

[1] 768 000 sites sur le « harcèlement moral » sont répertoriés par le moteur de recherche « Google » à cette date.
[2] *Libération* du 06/3/01 « Harcèlement moral : comment un succès d'édition aboutit dans le Code du travail », par E. Poncet.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

de parole dans l'espace public, ce type de traitement peut également renforcer la personnalisation et une grille de lecture simple et basique, opposant, comme dans les westerns, le bon et le méchant.

Des caricatures illustrent souvent ces articles. On peut voir une femme assise à son bureau avec un air désespéré tandis qu'un homme verse du café sur ses affaires en lui disant : « Bien sûr, je pourrais aussi vous harceler sexuellement, mais j'ai peur de m'attacher »[1] ; des têtes patibulaires accompagnées de la légende suivante : « Au banc des accusés : Joe Boss, Adolphe Ptichef, Augusto Pédégé, serial harceleurs coupables de persécution psychique et torture mentale »[2], ou encore un salarié assis devant son ordinateur, transpercé par des flèches, souffrant le martyre, tandis que son patron (ou un collègue) arbore un large sourire carnassier[3].

Le débat sur le rôle des médias oscille entre deux logiques : les médias reflet, ou les médias agent. Selon les défenseurs du premier volet de l'alternative, le traitement médiatique vise à rendre compte de la réalité sociale de la manière la plus objective qui soit. Pour les autres, les médias construisent une nouvelle réalité. Ce qui existe médiatiquement existe tout court. A. Giddens nous invite à sortir de cette alternative réductrice. « En somme, dans les conditions de la modernité, les médias ne reflètent pas la réalité mais, dans une certaine mesure, la forment ; mais cela ne veut pas dire que nous devons en conclure que les médias créent un royaume autonome d' "hyperréalité" où seuls importent le signe ou l'image » (Giddens, 1991, p. 27). Plutôt que de parler de la fabrication de la réalité par les médias, il serait plus pertinent de souligner leur rôle dans l' « emballement » de nos sociétés (Giddens, 1994, p. 159). Les médias ont joué un double rôle, à la fois en capitalisant sur le succès du livre de M.-F. Hirigoyen, mais en même temps en l'amplifiant, ayant ainsi un effet déterminant sur le caractère d'emballement de la modernité.

Le harcèlement moral implique la présence d'une victime, d'un coupable, et d'un tiers qui va juger de la situation pour soit émettre le diagnostic « harcèlement », soit le confirmer ou l'infirmer. Les médias sont partie prenante de ce processus d'étiquetage. Voici un cas de harcèlement moral exposé dans l'émission « Envoyé spécial »[4] :

[1] *Télérama* n° 2566, 17/3/99.
[2] *Le Nouvel Observateur*, 24/2/00.
[3] *Le Point* n° 1488, 23/3/01.
[4] « Envoyé spécial » de Vincent Nguyen, Pascal Stelleta, Eric Giet, France 2, 24/2/00.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> Cris de révolte de salariés en grève. On en a entendu dans cette entreprise de sonorisation. Pendant dix ans, cadres et ouvriers, salariés ont travaillé au gré des humeurs de leur PDG, digérant tant bien que mal insultes, humiliations, et menaces. « Par exemple, lors d'une réunion de travail avec lui, le ton monte, le ton monte, pour en finir à : "Attention, Monsieur, halte, vous aller pisser du sang, et puis un jour ou l'autre je vous casserai, votre carrière sera brisée, vous ne trouverez plus de travail, vos enfants seront à la rue, et c'est vous qui en serez responsable" ». « Il m'a présenté mon cercueil. Donc mon cercueil, c'était ceci, mais vide, sans tout ça et il m'a dit "Voilà Mme Coron, voilà votre cercueil". Alors je lui ai répondu : "Je ne vous ferai pas ce plaisir", puisque je ne voulais pas être enterrée dans un cercueil. Alors il m'a dit : "C'est encore mieux, comme ça vous serez dans une urne, et je vous mettrai sur mon bureau, et de temps en temps je retournerai l'urne comme un sablier, et je dirai, allez, Mme Coron, au travail !" ».
> On en rirait presque, parce qu'on l'a pas vécu, parce que c'est de l'histoire ancienne aussi. En décembre, l'usine s'est révoltée, le PDG a été remercié. Neuf jours de grève ont mis fin à ce qui depuis peu porte un nom : le harcèlement moral. Si les salariés de Bouyer ont bien été harcelés, leur histoire n'est pas représentative. Face à ce phénomène, on est rarement aussi solidaire. Plus souvent même, on est seul.

En choisissant de parler de « harcèlement moral » plutôt que de « conflit de travail », de « maltraitance managériale » ou de « tension dans les relations de travail », les journalistes tendent à imposer une grille de lecture particulière des relations de travail.

Le traitement de la notion au journal télévisé (France 2, le 24 mars 1999), une soirée « Ca se discute » consacrée au harcèlement à la même date, l'émission « Envoyé spécial » (février 2000), en touchant le grand public, ont permis de contribuer à la vulgarisation de la notion. Lors d'une théma dédiée au harcèlement moral sur Arte[1], une banderole défile à intervalles réguliers : « Si vous souhaitez poser des questions sur le sujet, une équipe de spécialistes est à votre disposition ». « Mots pour maux au travail », association de défense des victimes de harcèlement moral créée à l'initiative d'un groupe de médecins du travail, de psychiatres, de psychanalystes et psychologues est mobilisée pour répondre aux interrogations des téléspectateurs, qui contactent le standard ou naviguent sur le site de la chaîne.

Il est difficile de mesurer avec précision l'impact des médias. On peut néanmoins noter qu'il est indéniable[2]. Un exemple permet d'éclairer cet aspect : le *Nouvel Observateur* [3] donne les coordonnées de l'association « Mots pour maux ». Du jour au lendemain, cette

[1] Théma sur Arte : « Mobbing Harcèlement moral : l'état des choses », 22/2/01.
[2] Un documentaire très intéressant de Serge Moati (2005) montre comment l'introduction il y a six ans de la télévision dans les foyers du Bouthan a eu une influence extraordinaire sur les mentalités et le mode de vie, notamment vestimentaire, des habitants. Selon certaines études, l'impact sur l'enfant d'une demi-heure de télévision est plus grand que toute une journée passée à l'école.
[3] *Le Nouvel Observateur* du 21/01/99 « 2 millions de Français se disent victimes de "harcèlement moral" ».

dernière se trouve submergée d'appels : d'une dizaine par semaine, les appels passent à 40 par jour, sans compter 1500 lettres reçues en un mois[1].

2.1.2. LA « DICTATURE DE L'OPINION »

Pour F. Dubet et D. Martuccelli, nous sommes passés d'une période où les partis politiques détenaient les clés de la vie politique car leur étaient subordonnés l'opinion publique et les mouvements organisés, à l'époque actuelle, caractérisée par une division de la sphère publique en trois espaces de plus en plus autonomes et « rivaux » : l'espace politique, l'opinion publique et l'espace de l'action collective. Les deux auteurs soulignent « le rôle croissant d'une opinion publique consultée, mesurée, omniprésente. Elle transforme chaque sondage en quasi-consultation électorale, elle invite chacun à avoir une opinion sur tout, elle fait de la mesure "scientifique" de l'opinion un élément de la rationalité politique » (1998, p. 289 – 290).

D'aucuns ont pu parler de « magistrature » ou de « dictature de l'opinion », d'autres, en des termes plus édulcorés, de « sensibilité du gouvernement aux préférences de ses administrés, considérés comme des égaux politiques » (Giddens, 1994). Quels que soient les termes employés, il est indéniable que l'on est passé d'une démocratie représentative à une démocratie d'opinion. Les politiques l'ont bien compris : il faut gagner la bataille de la communication avant de pouvoir décider[2]. Le pouvoir semble dépendre de l'opinion, et l'opinion des médias, de sorte que l'équilibre des pouvoirs théorisé par Montesquieu et garant du bon fonctionnement démocratique est menacé par l'influence grandissante du pouvoir médiatique.

En juin 2000, le magazine *Rebondir* publie les résultats d'un sondage[3] qui montre que 30% des salariés interrogés ont le sentiment d'avoir été harcelés sur leur lieu de travail. 37% ont été témoins de ces harcèlements sur leurs collègues. Plus de huit salariés sur dix (85%) estiment qu'il est maintenant nécessaire de légiférer dans le domaine : c'est prioritaire pour 37% des sondés, et important pour 47% d'entre eux. Du sondage à la conclusion que les

[1] *Le Nouvel Observateur* du 24/2/00.
[2] Déclaration de N. Sarkozy dans « Culture et dépendances » sur France 3 le 21/6/06.
[3] 471 salariés constituant un échantillon représentatif de la population âgée de 18 ans et plus, ont été interrogés les 5 et 6 mai 2000.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Français sont majoritairement favorables à une législation sur le harcèlement moral, le pas est vite franchi.

Suivant en cela P. Bourdieu pour qui « l'opinion publique n'existe pas », P. Champagne a dénoncé la logique manipulatrice des sondages, cette « fausse science » qui « donne l'illusion de savoir » (1990, p. 193). Le paradoxe du sondage d'opinion, c'est qu'on ne recueille pas des opinions, mais des réponses à des questions d'opinion. Ce ne sont pas des opinions que l'on additionne, mais des réponses à des questions d'opinion qui, en plus, sont extorquées en privé. Au lieu de prendre acte d'opinions réelles qui se manifestent, des enquêteurs sont mobilisés pour interroger des gens non mobilisés. Comme le sujet du sondage ne les intéresse pas forcément et qu'ils risquent d'éconduire l'enquêteur, on leur propose des questionnaires fermés où ils peuvent toujours répondre quelque chose. On fabrique ainsi une majorité de répondants et, en même temps, une « opinion minoritaire, dissidente, marginale, non suivie, bref, illégitime » (1990, p. 201).

2.1.3. L'HABILLAGE SCIENTIFIQUE

Plusieurs enquêtes sont médiatisées et viennent donner un habillage scientifique au livre de M.-F. Hirigoyen – qui en a déjà de par les qualifications de l'auteur, psychologue, psychiatre, victimologue et thérapeute familiale. C'est la danse des chiffres. Les résultats de l'enquête du BIT (Bureau International du Travail) sur la violence au travail dans le monde sont souvent repris par les journalistes. Selon l'organisme international qui a enquêté sur les différents types d'agression et de harcèlement, 10% des Français se déclarent victimes de violence dans l'entreprise[1]. Les chiffres varient souvent d'une source à l'autre. En janvier 1999, le *Nouvel Observateur* titre : « 2 millions de Français se disent victimes de "harcèlement moral" ». Quatre mois plus tard, un magazine de gestion revoit les chiffres à la baisse : un million de Français seraient harcelés moralement[2]. En octobre 1999 on a le chiffre de 6 millions qui sera repris par la suite : « 6 millions de personnes seraient confrontées à une forme de violence dans leur travail »[3]. Selon un sondage Ipsos réalisé pour le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 19% des actifs se sentiraient harcelés[4]. L'INSEE estime que 7 millions de salariés seraient concernés par le problème[5]. De même, la troisième enquête

[1] *Le Monde* du 07/10/98 : « Un Français sur 10 se déclare victime de violence dans l'entreprise ».
[2] *Entreprise et carrières* n° 480 du 04 au 10/5/99.
[3] *Les Echos* du 14/10/99.
[4] *Télérama* n° 2670, 14/3/01.
[5] *L'Humanité* du 18/4/01.

européenne sur les conditions de travail, conduite en 2000 par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, permet de mesurer l'importance du phénomène de harcèlement moral au travail. La Finlande, les Pays-Bas, le Royaume-Uni sont les plus touchés. En France, 10% des personnes interrogées déclarent avoir été l'objet « d'intimidation ou d'un harcèlement moral » dans leur milieu professionnel, un chiffre comparable à la moyenne européenne de 9%.

Le traitement quantitatif du harcèlement moral révèle plusieurs imprécisions. Tout d'abord, les titres des journaux sont souvent ambigus : s'agit-il de pourcentages de la population active ? de la population totale de la France ? Par ailleurs, la violence n'est pas toujours précisée : s'agit-il d'une agression physique ? sexuelle ? psychologique ? si tant est que l'on puisse clairement définir ce que recouvrent ces notions. Dernière difficulté de taille : ces chiffres, présentés partout dans les médias pour donner toute la mesure du phénomène de harcèlement moral, sont souvent une relecture de données antérieures à l'apparition de la notion. Pour ne prendre qu'un exemple, les résultats des enquêtes européennes de 1996 et 2000, largement commentés par la presse, ne comportaient pas la terminologie « harcèlement moral ». En effet, ce n'est que lors de la quatrième enquête de 2005 que sont utilisés les termes de « *bullying and / or harassment* ». Les enquêtes précédentes parlaient d' « intimidation ». Les analyses journalistiques ont vite fait de mettre en équivalence « intimidation » et « harcèlement moral ». Plus que la question de leur portée scientifique et de leur exactitude, ce télescopage de chiffres est une preuve que le phénomène est quantifiable. Et si l'on peut le quantifier, c'est bien la preuve qu'il existe.

Des manifestations scientifiques ont lieu pour débattre de la notion de harcèlement moral. Un colloque est organisé par la Mutuelle nationale des Caisses d'Epargne en octobre 1999. Des entretiens sont réalisés avec des psychiatres, des psychanalystes, des médecins, la première d'entre elles étant M.-F. Hirigoyen. Les résultats du questionnaire HarMor, précédemment évoqués, servent d'appui au collectif d'experts réuni pour rédiger une proposition de loi sur le harcèlement moral.

La banalisation du harcèlement moral incite des experts, réunis autour de C. Dejours et M.-F. Hirigoyen, à définir ses signes cliniques. Les spécialistes se retrouvent à Paris en février 2000 au Laboratoire de psychologie du travail dirigé par C. Dejours pour en discuter. Selon le psychiatre, « Les dérives que nous constatons aujourd'hui sont inquiétantes. Le harcèlement moral est mis à toutes les sauces. On peut s'en servir contre n'importe qui pour n'importe quoi. Afin de contenir ce phénomène et de guider les juristes, nous avons pensé que l'une des

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

pistes possibles était d'être clair sur le plan clinique. Il y a encore beaucoup de recherches à accomplir, mais il semble qu'il se dégage un syndrome spécifique au harcèlement moral »[1].

Les syndicats ne sont pas en reste. La CGT consacre plusieurs journées d'études à la santé au travail où le harcèlement moral occupe une large partie des débats, la CFDT organise un colloque sur le harcèlement moral le 30 mars 2000. Conscients de l'impact médiatique qu'entraînait le phénomène, les syndicats se sont emparés du sujet, en l'étudiant, en en montrant les origines organisationnelles, et en élaborant des moyens pour le combattre. Un travail d'information a été fourni pour, d'une part, sensibiliser les salariés à cette question, et, d'autre part, former les intervenants syndicaux de l'entreprise et les préparer à une réponse adéquate sur le terrain. Ainsi, la CFDT a mis en ligne le 1er août 2001 un « mode d'emploi pour agir et prévenir » le harcèlement destiné aux salariés et consultable sur son site Internet[2], et a publié un guide de l'élu d'entreprise contre le harcèlement moral au travail (Le Bouffant, 2001). La CGT a organisé de nombreux colloques sur le sujet, et a consacré au thème deux numéros de sa revue, *Le Droit ouvrier*. Le travail syndical met l'accent sur les dimensions organisationnelles du harcèlement. Ainsi, le guide de la CFDT est présenté comme une occasion « d'interroger l'environnement du travail qui offre un espace à la mise en place de relations destructrices pour les individus » (Le Bouffant, 2001, p. 19). Le guide de l'élu d'entreprise de la CFDT met en garde contre les faux témoignages, et conseille de « centrer son attention sur les faits. Jugements, opinions et sentiments ne permettent qu'une approche subjective qui est certes valide mais insuffisante pour analyser les situations de travail » (Le Bouffant, 2001, p. 59). Les indicateurs « objectifs » de harcèlement moral sont la répétition et la durée des arrêts de travail et des congés de maladie, le turn-over et le nombre de départs de l'entreprise, les changements de service, les promotions trop rapides ou au contraire trop lentes par rapport au fonctionnement de l'entreprise. Cette approche du harcèlement moral permet, en retour, de légitimer le rôle des syndicats dans l'entreprise. Si le harcèlement est dû à des problèmes psychopathologiques, recourir à un syndicaliste n'a en effet pas grand sens.

A la fin des articles sur le harcèlement moral, on conseille généralement la lecture du trio H. Leymann, C. Dejours et M.-F. Hirigoyen, et on donne les coordonnées des associations de soutien des victimes. Mots pour maux au travail est une association pionnière dans ce domaine. La rejoindront ensuite l'ANVHPT, association nationale des victimes de harcèlement psychologique au travail créée le 8 mars 1999 à Arles, l'ACHP, association

[1] *Le Monde* du 29/2/00.
[2] En ligne, http://www.cfdt.fr/actualite/vie_au_travail/condition_travail/dossier_harcelement_sommaire_htm. Consulté le 21/8/07.

contre le harcèlement professionnel, et Harcèlement Moral Stop (HMS). Le travail associatif n'a pas seulement consisté à aider les victimes, mais a contribué également à la définition de la notion de harcèlement moral.

2.1.4. LA MULTIPLICATION DES ILLUSTRATIONS

Les illustrations se multiplient. En juin 2001, une campagne publicitaire signée Leagas-Delaney et lancée par Adia, met en scène des actes de sexisme, de racisme, d'homophobie et de harcèlement moral, avec cette chute : « Il y a des jours où votre travail peut devenir insupportable. Il y a des jours où l'on regrette de ne pas avoir choisi l'intérim ». Le cinéma s'y met également : *Trois Huit*, inspiré d'un fait divers réel, raconte une histoire de harcèlement moral dans une usine de bouteilles entre Pierre et Fred. L'un est plutôt affable et soumis, l'autre violent et charismatique. Marié et père d'un garçon, Pierre a accepté de passer en service de nuit. Parmi ses nouveaux collègues, il y a l'inquiétant Fred qui le prend vite en grippe et ne rate pas une occasion de lui infliger brimades et humiliations. Le bourreau fait entrer les autres ouvriers de l'atelier dans son jeu pervers. Prisonnier d'une manipulation où les tentatives de séduction succèdent aux accès de cruauté, Pierre souffre et s'abaisse.

La notion rencontre un écho si puissant que les entreprises regorgent bientôt de harceleurs et de harcelés en tout genre. Des conflits interprétés à la lumière du harcèlement moral éclatent ici ou là fin 1999 - début 2000. A Montauban, les salariés de la société Bouyer obtiennent le départ de leur PDG après une grève dure. A Logiservice, une association d'insertion de Strasbourg, les grévistes accusent la directrice de procédés dégradants. Les employés de la CAF de Dijon se mobilisent contre les brimades de leur directeur. A l'hôpital de Mutzig, les grévistes appellent au départ du directeur, Gilbert Contout, accusé de harcèlement moral. Ce dernier oppose au harcèlement moral le « harcèlement syndical » de la CGT. Une grève éclate en mars 2000 dans une entreprise de luminaires de la région de Nancy où le personnel dénonce le harcèlement moral dont il s'estime victime de la part du directeur. Une pancarte réclamant le droit à la dignité au travail est accrochée aux grilles. De même, une cinquantaine d'employés de la Chambre de commerce et d'industrie de Vendée se mettent en grève en avril de la même année pour réclamer le départ de leur directeur, accusé de « harcèlement moral » et de « gestion autoritaire du personnel ». Même combat dans les hypermarchés Continent de Wasquehal, Roubaix et Perpignan, en grève pour exiger de la

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

direction un dialogue « respectueux et courtois ». Le défilé du 1er mai 2000, essentiellement axé sur la dénonciation de ce fléau, témoigne de l'actualité du phénomène.

2.2. MISE AU POINT OU BROUILLAGE DES PISTES ?

En quelques mois, le harcèlement moral est vite devenu un terme générique. Tout le monde est harcelé. Face à l'explosion des plaintes, la définition initiale de M.-F. Hirigoyen, qui présente le harcèlement moral comme une atteinte personnalisée et humiliante, une intrusion dans la vie psychique avec la présence d'une intentionnalité malveillante, a fait l'objet d'une série de réajustements.

A la question : « Comment s'explique l'ampleur du harcèlement moral aujourd'hui dans nombre d'entreprises, puisque les pervers narcissiques au sens littéral du terme ne se sont tout de même pas multipliés ces dernières années ? », M.-F. Hirigoyen répond que « les pervers, les vrais, entraînent les groupes à gérer les gens à leur manière. Et, si ça prend, c'est que nous sommes dans des univers où la guerre économique est en permanence mise en avant et que la fin y justifie les moyens »[1]. Le harcèlement moral n'est plus le seul fait d'un pervers narcissique. Il y aurait deux catégories de harceleurs : les pervers narcissiques « purs et durs », et des apprentis pervers qui sont obligés, en raison de contraintes organisationnelles et socio-économiques, d'appliquer le programme dicté par des psychopathes.

« Quand j'ai écrit mon livre, il y a un an et demi, j'ai effectivement beaucoup parlé des relations de personne à personne. Maintenant, je le nuancerais, en parlant de la violence perverse qui vient de l'entreprise elle-même, et de sa structure. Dans le harcèlement, il y a toujours un leader qui est pervers, mais son action est plus ou moins diluée, selon le contexte où il intervient. Avec le recul, j'ai essayé de faire une enquête chiffrée, et j'ai constaté qu'il y avait trois sortes de harcèlement, celui qui vient d'individus pervers ; celui qui vient d'individus qui ne sont pas structurellement pervers, mais dont le comportement est lié à leur position de travail, à leur besoin de faire illusion pour se maintenir à leur poste, aux luttes de pouvoir ; et, troisièmement, celui qui vient de l'entreprise elle-même, dont la structure est perverse »[2]. Au terme d'une personnification de l'entreprise qui frise l'anthropomorphisme, une troisième catégorie de harceleurs vient s'ajouter à la liste établie un an plus tôt : les entreprises perverses.

[1] *Le Nouvel Observateur*, 21/01/99.
[2] *Politis*, n° 586, 03/2/00.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Plus d'un an plus tard, dans un entretien au magazine *Femme actuelle*, M.-F. Hirigoyen élargit à nouveau la définition du harcèlement moral. En plus de la politique de l'entreprise qui, face à l'exigence de rendement, oblige ses cadres à adopter des attitudes extrêmes vis-à-vis de leurs subordonnés, la stratégie de l'entreprise pour faire démissionner quelqu'un de gênant (une forte tête) ou de moins performant, il faut inclure l'abus de pouvoir sans malveillance de certaines personnalités difficiles – les anxieux – ou de supérieurs maladroits qui n'entendent rien aux techniques de management. M.-F. Hirigoyen décrit ensuite le processus pervers en œuvre dans le harcèlement moral. Le harceleur commence par attaquer sa victime de façon anodine – sous-entendus, soupirs excédés, regards méprisants, remarques blessantes… Les attaques ne sont jamais franches. Quand la victime demande des explications, l'agresseur nie. C'est une phase d'emprise qui a pour but de la déstabiliser. Chose faite, le harceleur multiplie les humiliations, et l'isole des autres. Usée, la cible n'est plus en mesure de se défendre, elle devient inattentive, inefficace et irritable. Le harceleur fait alors remarquer au collectif de travail l'incompétence et la mauvaise humeur de cette dernière. Aux yeux de tous, elle est responsable de ce qui lui arrive et est mise en quarantaine (Orgé, 2002).

Le harcèlement moral, qui désigne à l'origine les agissements d'un pervers narcissique qui se valorise constamment aux dépens des autres et dont le but est de les dominer pour se grandir, devient ainsi une « auberge espagnole ». L'intention de nuire n'est plus au cœur de la définition puisque est inclus l'abus de pouvoir sans malveillance. Une deuxième difficulté tient à la description du processus du harcèlement. La psychanalyste insiste sur le caractère pervers, sournois, de l'agression. Les attaques ne sont jamais franches, et l'agresseur avance masqué. Typiquement, ce seront les attitudes paradoxales (insultes prononcées d'une voix douce, avec le sourire, dans un bureau vitré), des rumeurs distillées comme si de rien n'était, des humiliations sans témoins… Où est la perversité du manager maladroit qui, parce qu'il répercute le stress qu'il vit sur ses collaborateurs, pique de temps en temps de grosses colères ? Où est la sournoiserie du directeur qui crie devant tout le monde sur un salarié parce qu'il a fait du mauvais travail ? M.-F. Hirigoyen élargit les types de harcèlement, sans changer la définition des agissements du harceleur, qui gardent le caractère de la sournoiserie et de la perversité. La définition du harcèlement constitue bientôt un canevas assez incohérent.

Pour éviter les amalgames, M.-F. Hirigoyen établit un diagnostic différentiel de la notion. Le harcèlement moral est ainsi à différencier du stress. Ce dernier concerne tous les individus à des moments différents, disparaît avec le repos, peut être positif, tandis que le premier ne concerne que certaines personnes, est une atteinte physique et psychique durable,

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

est toujours négatif. « Le stress ne devient destructeur que par excès, le harcèlement est destructeur par sa nature même » (Hirigoyen, 2001, p. 16). Alors que la gestion par le stress ne contient pas d'intention malveillante, dans le harcèlement moral, l'individu est visé dans une volonté plus ou moins consciente de lui nuire. Il est également à distinguer de la maltraitance managériale, qui est un comportement tyrannique de certains dirigeants caractériels qui font subir une pression terrible à leurs salariés en les humiliant. L'ensemble du collectif de travail est logé à la même enseigne, alors que le harcèlement moral vise quelques individus en particulier. De même, le harcèlement moral ne peut être confondu avec les contraintes professionnelles, légitimées par le travail en lui-même et inhérentes à toute vie professionnelle.

Il faut enfin le distinguer du conflit, de la mésentente et des agressions ponctuelles, qui n'impliquent pas une idée de durée. Contrairement à H. Leymann qui considère que le *mobbing* résulte toujours d'un conflit professionnel mal résolu, M.-F. Hirigoyen pense que « s'il y a harcèlement moral, c'est que justement aucun conflit n'a réussi à se mettre en place » (2001, p. 19). Les valeurs positives liées au conflit et ses vertus intégratives sont connues depuis Simmel.

M.-F. Hirigoyen insiste sur le caractère sournois, difficilement visible à l'entourage, du harcèlement moral. « Quand il est possible de réagir de manière collective, nous ne sommes pas dans le cas d'un harcèlement moral. Les mauvaises conditions de travail, la perversité ambiante dans une entreprise, le comportement autoritaire de petits chefs… tous ces éléments constituent un terreau favorable au harcèlement moral, mais ne doivent pas être confondus avec lui »[1]. « Le harceleur touche l'intime, et fonctionne sur la durée »[2]. Et elle appelle les employeurs à une réelle prévention des agissements hostiles, car ils ont plus à perdre, en termes de productivité et d'ambiance de service, qu'à y gagner.

M.-F. Hirigoyen semble avoir été dépassée par les événements. Elle exprime à plusieurs reprises ses regrets et ses craintes que le terme soit galvaudé. « Je craignais depuis le début que nous n'arrivions à ces excès. J'avais peur de la banalisation du terme "harcèlement moral", et c'est désormais le cas »[3]. Un an plus tard : « J'ai commencé à m'inquiéter quand j'ai vu des gens présentés dans les médias comme des harceleurs, sans qu'il y ait eu une analyse sérieuse de la situation »[4]. Elle se déclare favorable à une loi sur le

[1] *Le Monde* du 29/2/00.
[2] *Le Point* n° 1488, 23/3/01.
[3] *Le Monde* du 29/2/00.
[4] *Le Point* n° 1488, 23/3/01.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

harcèlement moral, mais redoute que les choses ne se fassent à la hâte[1]. Son bébé a grandi trop vite et lui a quelque peu échappé. Comment refuser la dénomination « harcèlement moral » à des centaines de personnes qui lui écrivent en disant : « Je suis harcelé moralement », sans se priver de son gagne-pain et de la combinaison magique qui a fait d'elle l'une des expertes les plus célèbres et les plus sollicitées de France ?

Sous des dehors offusqués dénonçant les dérives du tout harcèlement, elle avait en réalité tout intérêt à élargir la définition de la notion. Surtout qu'à ce stade, elle n'était plus seule dans le marché. M.-F. Hirigoyen a mis en branle une machine infernale, un « business » harcèlement moral qui nourrit beaucoup de monde.

2.3. LE MARCHÉ LUCRATIF DU HARCÈLEMENT MORAL

Livres, associations, sites Internet, cabinets divers, colloques, formations se sont multipliés, faisant émerger un vrai marché. Le site Internet de l'association Harcèlement Moral Stop propose aux représentants du personnel et aux services RH des stages de formation, des médiations, des audits, ainsi que l'animation de journées d'information. L'initiative la plus symbolique est le lancement en France par le groupe américain AIG d'une assurance pour les entreprises couvrant les litiges « rapports sociaux », dont ceux liés au harcèlement moral. L'idée vient des pays anglo-saxons, où ce type de contentieux peut coûter très cher aux entreprises. L'assurance, qui couvre les frais de justice ainsi que les dommages et intérêts versés à la victime, s'applique à l'employeur mais aussi à tout salarié présumé harceleur qui se retrouve devant le tribunal. La victime, elle, se débrouille comme elle peut. L'idée est de préserver le patrimoine de l'entreprise. L'assurance est conditionnée à la réalisation d'un plan de prévention sur la durée, validé par l'assureur, sinon ce dernier refuse d'assurer le client, ou bien lui applique une surprime. AIG assure aujourd'hui un millier d'entreprises[2].

Le Théâtre à la carte a assuré 600 représentations théâtrales et formations au cours de la saison 2000/01. Arrivé de Montréal en 1984, implanté en région parisienne et à Montpellier, le Théâtre à la carte vend sa pièce *Harcèlement mutuel* comme ses autres prestations : on peut acheter la pièce seule, avec un débat, ou avec une mission de prévention

[1] *Figaro Economie* 03/6/00.
[2] « Etats généraux » : « Souffrance au travail : stress ou harcèlement », France 5, 10/4/06.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

menée par le cabinet ASG Conseil (www.theatrealacarte.fr)[1]. Théâtre miroir, théâtre thérapeutique.

Après avoir expliqué les raisons pour lesquelles la victime ne peut pas toujours trouver de l'aide à l'intérieur de l'entreprise, et après avoir alerté le lecteur sur les nombreux abus du côté de ceux qui se présentent comme « psychothérapeutes », Christian Balicco (2001), psychologue clinicien et fondateur du cabinet « Alliance et stratégies », conseil en ressources humaines, estime que finalement le « coach peut être considéré comme une solution ». Et il n'oublie pas, à la fin du livre, de donner son adresse postale et électronique.

Un autre ouvrage, *Le harcèlement moral au travail* de l'avocat Philippe Ravisy (2002) fait la publicité de son site Internet (http://www.harcelement.info) qui contient un questionnaire en 50 points pour répondre à la question « Etes-vous harcelé ? ». Si vous avez coché plusieurs fois des agissements « objectifs », « ostensibles » et « pernicieux », il y a de grandes chances que vous soyez harcelé… Il ne vous reste plus qu'à faire appel aux services de l'avocat…

La consultation « Souffrance et travail » ouverte au Cash de Nanterre en 1996, consacrée originellement à la prise en charge des troubles musculo-squelettiques, aux tableaux douloureux chroniques et aux névroses traumatiques conséquentes à des accidents de travail, s'est engagée à partir de 1998, devant la montée en puissance des plaintes, à la prise en charge du harcèlement moral. Une deuxième consultation « Souffrance et travail » au sein du service de pathologies professionnelles de Garches en 1999, puis au CHI (Centre Hospitalier Intercommunal) de Créteil la même année sont mises en place. Des psychologues du travail y procèdent à des expertises et émettent des avis sur les cas de harcèlement moral.

Cette extension tous azimuts de la notion de harcèlement moral aboutit logiquement à sa juridisation.

CHAPITRE 3 : LA JURIDISATION ET SES CONSÉQUENCES

La loi de modernisation sociale visait à lutter contre la précarité. Elle n'était pas allée assez loin, selon l'aile la plus radicale de la gauche. En insérant le volet harcèlement moral à la loi, le gouvernement contente l'extrême gauche de la majorité, et s'assure ainsi de son soutien. C'est ce qui fait pencher J.-P. Le Goff pour une interprétation de la loi en terme

[1] Le site, consulté le 18/7/06, propose d'autres pièces intitulées *Le bonheur au travail*, *Le blues du manager*…

d'opportunisme politique (2003b). Cette appréciation paraît pour le moins lapidaire, tant la juridisation du harcèlement moral répond à une multiplicité de logiques.

3.1. POURQUOI LÉGIFÉRER ?

3.1.1. LA RÉCUPÉRATION D'UN « TUBE SOCIAL »[1] ET LA RÉPONSE À UNE SOUFFRANCE « INTOLÉRABLE »

Le harcèlement moral est devenu un sujet très grand public à partir de mi-1999. La notion de « harcèlement moral », forgée dans le secret du cabinet de la psychanalyste M-F. Hirigoyen, a connu une fortune médiatique extraordinaire, au point de devenir, en un temps record, une expression du langage courant, employée à toutes les sauces et révélatrice d'un mal-être au travail. Les politiques ne pouvaient rester insensibles à cette émergence fulgurante du harcèlement moral : il fallait récupérer le « tube social ». En se préoccupant de ce « nouveau sujet social d'importance », de « cette grave question »[2], le gouvernement montre qu'il répond à une inquiétude grandissante de l'opinion publique, émue que des harceleurs puissent agir impunément. L'« attente des Français est grande et la représentation nationale se doit de ne pas la décevoir »[3].

Pour comprendre l'ampleur du phénomène, il faut revenir sur le contexte de l'époque. Les sites Internet des associations de lutte contre le harcèlement moral regorgent de témoignages aussi poignants les uns que les autres. Les médias étalent une souffrance incommensurable. Une gestionnaire du personnel se trouve du jour au lendemain persécutée par son chef lorsque ce dernier apprend qu'elle a une liaison avec un autre cadre de l'entreprise :

> Ca a commencé très brutalement dans la mesure où on a... j'ai senti qu'on voulait rejeter sur moi une faute professionnelle et donc il a pris tout le personnel de son côté pour me faire passer pour quelqu'un de sauvage, de caractériel, d'absolument invivable, quoi. Alors c'était de l'espionnage, tout simplement. On surveillait tout ce que je faisais. Bon, comme par hasard, quand j'allais au photocopieur, quelqu'un avait besoin de copies. On regardait les documents que j'avais dans les mains. Euh… On venait surveiller à qui je… je téléphonais, ce que je pouvais dire… Euh… Quand j'étais dans un bureau, j'avais besoin de documents, on venait

[1] L'expression, empruntée à un article de *l'Express* sur le harcèlement moral daté du 13/3/03, nous paraît bien adaptée pour rendre compte du succès phénoménal de la notion.
[2] Élisabeth Guigou, débat à l'Assemblée nationale, séance du 09/01/01.
[3] Georges Hage (député communiste), débat à l'Assemblée nationale, séance du 11/01/01.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> toujours voir ce que je faisais également… Donc c'était ça sans arrêt. Et puis il me faisait des reproches à chaque fois qu'il y avait un problème, par exemple d'information confidentielle qui était divulguée dans tel ou tel milieu, c'était toujours à moi qu'il pensait. Et puis, il a envoyé mon ami sur des sites éloignés, exprès pour nous séparer. Et bon, c'est vrai qu'au bout de huit à dix mois, en fin de parcours je dirais, c'était tout à fait infernal, je pleurais tous les matins avant d'aller à mon travail, c'était les nuits blanches, c'était les calmants, c'était les anxiolytiques, enfin tous les matins, le retour sur le lieu de travail, c'était devenu un vrai calvaire[1].

Les témoins font part d'une grande détresse : ils ne savent pas ce qui leur arrive, ils ont même souvent l'impression de devenir fous. Josette, secrétaire administrative d'une cinquantaine d'années, se plaint du harcèlement qu'elle a subi de la part de sa supérieure hiérarchique. Très bien notée pendant 27 années, tout bascule durant les deux dernières années de sa carrière. Sa chef lui reproche des erreurs banales, mais fréquentes :

> Je travaille avec une personne qui… qui… si on peut parler de harcèlement, parce qu'au départ, je ne pensais pas que c'était un harcèlement. Quand j'ai raconté les faits à certaines personnes tels que médecin…, ils m'ont dit que c'était du harcèlement. C'était sur le travail, c'était sur la vie privée. C'était… disons qu'elle faisait des réflexions par déstabilisation… enfin bon, n'importe quoi… c'était des… des… des choses banales. Elle faisait des réflexions quand on se retrouvait toutes seules, parce que comme ça, bon, c'était sa parole contre la mienne et puis bon, je pouvais rien dire. Il y avait jamais personne, il y avait pas de… il y avait pas de témoins, en fait. C'était toujours seules. Il m'est arrivé d'avoir… de dire, bon, si ça se trouve c'est elle qui a raison. Et bon, je suis plus bonne à rien, je perds tout à fait confiance. Je perds confiance en tout. Je n'ai pas pu parler de cela avant parce que j'avais honte, parce que j'avais honte de moi, j'avais honte de dire que bon, les réflexions… elle me faisait des réflexions comme ça… Quand j'arrivais le soir, que j'avais un visage décomposé, je lui disais que j'étais fatiguée *(en parlant de son mari)*. Mais je voulais pas parler de ça *(elle pleure)*. Ma journée, elle était terminée, et le lendemain, ben je repartais travailler, mais vraiment à reculons, parce que j'avais peur, dès qu'elle franchissait la… la porte, si vraiment elle avait un problème, eh ben il fallait qu'il y ait quelqu'un… Mes collègues me… me reprochaient ma tolérance envers cette personne. Bon, c'est sûr que j'ai été certainement naïve, et je leur en voulais un petit peu de me reprocher cette tolérance, parce que je n'avais pas compris. Et finalement, au fil des années, au fil des jours, je me suis rendu compte qu'elles avaient raison. J'ai jamais été en colère, non, parce que c'est pas mon tempérament. Je sais pas… je sais pas m'exprimer en… en… j'aime pas… j'aime pas le conflit. Donc jamais je n'ai pu m'exprimer, non. J'ai toujours subi, et puis bon, je n'ai jamais rien dit. Mais… c'est sûr que c'est certainement pas ce qu'il fallait faire. Il lui faut toujours quelqu'un, il lui faut un bouc émissaire, et puis bon, mais, une fois qu'elle avait… qu'elle avait… qu'elle l'avait, ça allait tout seul. Et puis après moi ça sera quelqu'un d'autre, et puis voilà. C'est difficile à dire, mais je pensais au suicide *(elle pleure)*. Et ça… Quand on arrive à ce stade-là, je crois qu'il y a plus rien qui compte. Et… on cherche à s'en sortir, mais il faut qu'on soit aidé. Et pour être aidé, il faut qu'on soit entouré. Et… ce que j'ai retrouvé dans ma famille, que ce soit mon mari, que ce soit mes enfants, mes petits-enfants. J'ai retrouvé cette… cette sérénité… et bon, avec le recul, je dis mais ma foi, j'aurais jamais dû penser à une chose comme ça, alors que bon... je suis entourée de… de tout le monde[2].

[1] « Un autre journal » : « Harcèlement moral au travail », Canal Plus, 23/10/98.
[2] « Ce qui fait débat », « Harcèlement moral et sexuel : l'enfer au boulot », France 3, 08/11/00.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Les six cellules « Souffrance et travail » de la région parisienne sont débordées : dépressions lourdes, maladies psychosomatiques, travail sous morphine, passages à l'acte… La psychanalyste M. Grenier-Pezé, assurant une consultation « Souffrance et travail » à l'hôpital Max-Fourestier de Nanterre, a identifié la spécificité du tableau clinique lié au harcèlement moral, intitulé selon les écoles « névrose traumatique » ou « syndrome de stress post-traumatique » (2001, p. 36). La sémiologie de ce tableau traumatique, par ailleurs bien décrite dans le DSM-IV, est la suivante : peur et terreur sur le chemin du travail, état de qui-vive, anxiété avec manifestation physique (maux de ventre, tachycardie, tremblements, boule œsophagienne), cauchemars intrusifs, réveils en sueur, insomnie, retour en boucle des scènes traumatisantes, pleurs fréquents, désarroi identitaire portant sur le bien et le mal, le vrai et le faux, le juste et l'injuste, idées suicidaires ; position défensive de justification, perte de l'estime de soi, perte des compétences, restriction de la vie sociale et affective, atteintes cognitives (mémoire, concentration, logique), atteintes somatiques (amaigrissement, boulimie, désorganisations psychosomatiques de gravité croissante). Est également soulignée la fréquence des atteintes de la sphère gynécologique chez les femmes (cancer du sein, de l'ovaire, de l'utérus, aménorrhée, métrorragie).

Ce vaste étalage de la souffrance des victimes est jugé « intolérable » par Elisabeth Guigou. Lors du débat au Sénat sur le harcèlement moral, elle déclare :

> En écoutant les représentants des associations qui accueillent les victimes de harcèlement moral, on prend conscience, en effet, de l'intensité de la souffrance qu'ils décrivent chez les personnes qui ont eu à subir le harcèlement moral. Bien sûr, les formes de harcèlement peuvent être différentes : les objectifs des auteurs, les réactions de l'environnement de travail, les réactions de la victime elle-même, toutes les situations sont très diverses. Cependant, *in fine*, ce qui doit être retenu, c'est que la personne qui subit ce harcèlement souffre profondément, et c'est bien cela qui est intolérable[1].

3.1.2. LE HARCÈLEMENT POUR LÉGIFÉRER

Dès le premier article de la presse généraliste publié sur le harcèlement moral, il est demandé une législation : « Le harcèlement sexuel est puni par la loi française depuis six ans. Mais rien n'est prévu contre le harcèlement moral »[2]. Des programmes télévisuels

[1] Débat au Sénat le 02/5/01.
[2] *L'Express* du 03/9/98 « Les bourreaux du bureau. Le harcèlement moral fait des dégâts dans les entreprises ».

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

transmettent le même message[1]. Les médias relaient la parole de la spécialiste du sujet, M.-F. Hirigoyen, qui déclare qu'il faut agir sur deux plans dans les cas de harcèlement : celui de la santé et celui du droit. Elle ajoute qu'il faudrait également plus d'associations de victimes[2]. Elle souligne que la loi aura surtout « une action sur les comportements pervers liés aux conditions de travail. Elle va poser des limites, en signifiant qu'on ne peut pas tout faire, en permettant aux victimes d'oser se plaindre, et en incitant, peut-être, les témoins à réagir »[3]. A plusieurs reprises est évoqué le fait qu' « il y a un vide juridique »[4].

L'argumentaire déployé par les médias donne l'exemple du harcèlement sexuel : une condamnation en 1994, 7 en 1995 et 33 en 1998[5]. Il n'y a donc pas de crainte que la loi sur le harcèlement moral soit instrumentalisée[6]. De plus, est avancée l'idée que la loi va libérer la parole et porter le problème sur la place publique. Si le mal est nommé, les victimes ne se considèreront plus comme des personnes qui fabriquent leur propre malheur. La mobilisation et l'activisme des associations de défense des victimes, qui ont poussé comme des champignons à la suite du succès du livre de M.-F. Hirigoyen, a été également déterminant. Michèle Drida, présidente de l'association Mots pour maux au travail appelle à une loi sur le harcèlement moral comme étape symbolique importante[7] ; Harcèlement Moral Stop (HMS) a pour objet d'« obtenir une définition juridique du harcèlement moral, sa reconnaissance comme délit passible d'une condamnation pénale et l'apport d'aide et de conseil à celles et ceux qui en sont victimes »[8] ; sans oublier le rôle des nouveaux moyens de communication (pétition contre le harcèlement moral sur Internet lancée par le docteur Thierry Demorand : http://www.multimania.com/harcelement/10) qui amplifient et accélèrent la médiatisation.

Des écrits pointent du doigt ici ou là le caractère suffisant du dispositif juridique existant, mais ils sont minoritaires. D'ores et déjà, les juristes disposent d'un certain nombre d'outils, explique Rachel Saada, avocate au barreau de Paris, dans *Le Monde* du 31 mars 2000. L'article L. 230-2 du Code du travail oblige les employeurs à « prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs ». Deuxième possibilité : l'article L. 120-2 qui précise que « nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la

[1] « De quel droit ? » : « Harcèlement moral : faut-il une loi ? », M6, 11/5/99.
[2] *Télérama* n° 2566 du 17/3/99.
[3] *Politis* n° 586 du 03/2/00.
[4] *Libération* du 20/12/99 « Harcèlement moral : une loi en gestation ». *Le Monde* du 14/3/00.
[5] Le nombre de condamnations pour harcèlement sexuel serait d'une cinquantaine en 2004.
[6] *Politis* n° 586 du 03/2/00.
[7] *Ibid*.
[8] Extrait du journal Officiel du 10 avril 1999 (déclaration de l'association).

nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché ». Enfin, l'article 1134 du Code civil impose aux parties d'exécuter de bonne foi les conventions qui les lient.

Si certains articles mettent à mal l'argument du vide juridique, ceux qui appellent à une loi pour libérer la parole, nommer le mal et porter le problème sur la place publique sont bien plus nombreux.

3.1.3. LES RECOMMANDATIONS ET LES LÉGISLATIONS EUROPÉENNES

Au-delà de la nécessité de prendre en compte ce nouveau facteur de souffrance au travail, la France devait surtout se conformer au droit communautaire.

« Il est sans doute temps d'assurer à ceux des salariés de notre pays qui sont victimes de harcèlement moral humiliant et dégradant la protection qu'appelle de ses vœux le droit communautaire », déclare Elisabeth Guigou lors de la discussion générale sur le projet de loi de modernisation sociale à l'Assemblée nationale le 09/01/01. Plusieurs dispositions du droit communautaire vont dans ce sens. La directive européenne 89/391/CEE du 12 juin 1989 concerne la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé au travail. Or l'on sait depuis la célèbre définition de la santé par l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), que celle-ci est un état complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. L'article 26 de la norme juridique de valeur supranationale que constitue la Charte sociale européenne (révisée en 1996) stipule : « 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 :

Al. 2 : 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 ».

En 1999, une résolution du Parlement européen[1], transmise au Conseil, ainsi qu'aux gouvernements et aux parlements des Etats membres, « prie la Commission d'examiner les nouveaux problèmes que la législation actuelle ne couvre pas, notamment le stress, le surmenage, les violences et les menaces de violence émanant de la clientèle, ainsi que le harcèlement sur le lieu de travail ». Le Conseil des ministres de l'Union européenne adopte, le

[1] Résolution A4-0050/99 du 25 février 1999.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

27 novembre 2000, la directive 2000/78/CE « portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail ». L'article 3 du chapitre 1 précise expressément que le harcèlement moral doit être considéré comme une forme de discrimination qu'il convient de prévenir : « Le harcèlement est considéré comme une forme de discrimination au sens du paragraphe 1 lorsqu'un comportement indésirable lié à l'un des motifs visés à l'article 1er 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. Dans ce contexte, la notion de harcèlement peut être définie conformément aux législations et pratiques nationales des Etats membres ». A ce titre, les Etats membres devaient définir cette notion dans le cadre des législations et pratiques nationales avant le 2 décembre 2003.

En Suède, dès 1977, les « blessures » à caractère psychologique sont intégrées dans une loi sur les conditions de travail, toujours en vigueur aujourd'hui. A la suite du travail de H. Leymann, la loi est complétée par le décret de 1993, qui condamne le *mobbing*. « Par *mobbing*, on entend les actions répétées répréhensibles ou nettement négatives qui sont dirigées contre des employés d'une manière offensante et qui peuvent conduire à leur mise à l'écart de la communauté sur le lieu de travail ». L'employeur doit prévenir de tels actes « autant que possible » et annoncer clairement que « le *mobbing* ne peut être accepté ». Préventive est l'obligation faite à l'employeur de détecter les signes avant-coureurs de harcèlement. Ainsi, un système interne à l'entreprise doit permettre de repérer et de rectifier « les conditions de travail insatisfaisantes, les problèmes d'organisation du travail et les défauts de coopération qui peuvent constituer un terreau favorable au *mobbing* ». Si les signes de harcèlement deviennent apparents, une enquête doit aussitôt être menée pour s'assurer que le défaut de coopération ne trouve pas son origine dans la manière dont le travail est organisé. Enfin, l'employeur doit établir des procédures internes visant à aider et soutenir les victimes.

Fidèle aux travaux de H. Leymann, la perspective suédoise est centrée sur les conditions de travail, et non pas sur les individus. Les « recommandations générales » données par l'administration nationale suédoise de la sécurité et de la santé au travail pour l'application de la loi présentent « les problèmes organisationnels persistants et non résolus » comme une cause importante de charge mentale au sein du groupe. « La tolérance du groupe au stress diminue et cela peut causer une "mentalité de bouc émissaire" et déclencher des actions de rejet à l'égard de certains salariés ».

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

3.1.4. LE PRÉCÉDENT DU HARCÈLEMENT SEXUEL

L'arsenal juridique existant contre le harcèlement sexuel a pu constituer un modèle pour le nouveau dispositif de lutte contre le harcèlement moral.

La reconnaissance sociale et conceptuelle du harcèlement sexuel date de 1975 et vient des Etats-Unis. Ce sont des féministes américaines de l'université Cornell qui, en analysant les statistiques d'une cinquantaine de centres contre le viol, firent le constat que 80% des dossiers des viols commis par un patron, un supérieur hiérarchique ou un collègue de travail avaient une caractéristique commune : les femmes concernées avaient subi auparavant ce qu'elle qualifiaient de « sorte de harcèlement de nature sexuelle ». Un service d'aide et d'information fut créé et un sondage réalisé par un magazine féminin : 88% des 9000 personnes interrogées ont déclaré avoir subi un harcèlement sexuel. S'en est suivi un large débat et une législation (Rogerat, 2001, p. 27).

En France, la loi sur le harcèlement sexuel de 1992 est le fruit de l'activisme des associations de féministes, notamment de l'AVFT (association européenne contre les violences faites aux femmes, créée en 1985), qui proposent, dès 1990, une définition inspirée des textes de la Communauté européenne et de la jurisprudence nord-américaine. Les recommandations européennes ont joué un rôle important. Il en est ainsi de la directive 76/207/CEE de 1976 sur l'égalité des sexes au travail, mais surtout du premier rapport publié sur la question par la Commission européenne en 1987. Rédigé par Michael Rubinstein, il est intitulé « La dignité des femmes dans le monde du travail : rapport sur le problème du harcèlement sexuel dans les Etats membres des communautés européennes ». Le rapport définit le harcèlement sexuel comme « une conduite verbale ou physique de nature sexuelle dont l'auteur sait ou devrait savoir qu'elle est offensante pour la victime », et montre que la législation existante dans les Etats membres n'est pas adaptée pour répondre à ce problème. Ainsi, il recommande l'élaboration d'une directive communautaire pour prévenir le harcèlement sexuel dans le monde du travail, protéger les travailleurs contre ce risque et encourager les employeurs à instituer et maintenir un environnement exempt de tout harcèlement sexuel.

Dans une résolution du 29 mai 1990 concernant la protection de la dignité de la femme et de l'homme au travail, le Conseil des Communautés européennes « affirme que tout comportement à connotation sexuelle ou tout autre comportement fondé sur le sexe, qui affecte la dignité de la femme et de l'homme au travail, qu'il soit le fait de supérieurs hiérarchiques ou de collègues, constitue une violation intolérable de la dignité des travailleurs

ou des stagiaires et est inacceptable », et invite les Etats membres « à mettre en œuvre, dans le secteur public, des mesures positives appropriées, conformes aux législations nationales, qui puissent servir d'exemple pour le secteur privé ». Ces recommandations européennes suivent dans leurs grandes lignes les recommandations de la EEOC[1] aux Etats-Unis.

Si la loi sur le harcèlement moral trouve une partie de ses origines dans celle sur le harcèlement sexuel, l'influence n'est pas à sens unique. On a assisté à un véritable chassé-croisé entre la loi sur le harcèlement moral et la loi sur le harcèlement sexuel. En effet, la loi sur le harcèlement sexuel, qui ne sanctionnait le harcèlement que lorsqu'une relation de pouvoir était en cause, a été réformée à l'image de la loi sur le harcèlement moral : désormais, tout harcèlement sexuel, qu'il soit vertical ascendant, descendant ou horizontal, est condamné.

3.1.5. UNE JURISPRUDENCE SUR LE « HARCÈLEMENT MORAL » AVANT LA LOI SUR LE HARCÈLEMENT MORAL

Situation assez inédite, les demandeurs estent en justice pour « harcèlement moral » et les juges leur donnent raison avant même la loi de 2002. Pour l'essentiel, les quelques cas de jurisprudence répertoriés montrent que l'intervention du juge a lieu après que le salarié a quitté son poste de travail soit de sa propre initiative, afin de se soustraire à des conditions devenues invivables, soit de celle de l'employeur, dans le cadre d'un licenciement pour faute. Selon l'article 1384 du Code civil, lorsque l'une des parties signataires d'un contrat ne respecte pas ses engagements, l'autre partie peut demander au juge de prononcer la résolution judiciaire dudit contrat et obtenir des dommages et intérêts destinés à réparer le préjudice subi. Si la résolution est prononcée aux torts de l'employeur, elle produit les effets d'un licenciement, c'est-à-dire que le salarié doit percevoir les indemnités afférentes à la rupture du contrat auxquelles il peut prétendre (licenciement, congés payés, préavis). Le recours à la justice a donc pour objet d'obtenir une requalification des faits ayant mis fin au contrat de travail, mais également, au titre du harcèlement, des dommages et intérêts sur le fondement des articles 1382 et 1383 du Code civil.

Le Conseil des prud'hommes de Mulhouse annule le licenciement de Mme Woelfle car celui-ci trouve son origine dans le « harcèlement moral » auquel l'employeur s'est livré en abusant de son autorité (jugement du 15 février 1999). Mme Billaux, employée d'hôtel, se plaint de harcèlement moral de la part de son chef qui la critique continuellement et l'humilie

[1] *Equal Employment Opportunity Commission* (organisme fédéral luttant contre toutes les formes de discrimination au travail).

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

devant les clients et les collègues, change constamment ses horaires et la force à travailler en anglais et sur ordinateur alors qu'elle n'a pas reçu de formation pour cela. Par un jugement rendu le 15 décembre 1999, le Conseil de prud'hommes de Paris « estime que l'employeur est responsable du harcèlement moral commis sur la personne de Madame Billaux par le supérieur hiérarchique de celle-ci (…). Ce harcèlement l'a conduite à une dépression qui l'a empêchée de continuer à exercer ses fonctions et l'a ainsi privée de son salaire ». Ainsi, « le préjudice subi par Madame Billaux est d'ordre à la fois pécuniaire et moral », et le Conseil estime la réparation due à la plaignante à 100 000 F. Par jugement du 18 octobre 2000, le même Conseil condamne la société Gérôme coiffure à payer 500 000 F de dommages et intérêts à Mme Lang pour « harcèlement moral et harcèlement sexuel », somme ramenée à 100 000 F après appel (jugement du 15 mai 2001 de la Cour d'appel de Paris). En effet, les témoignages rapportent que « le comportement général de M. Falco à l'égard de Mme Lang s'est modifié lorsque celle-ci s'est refusée à entrer dans ses "magouilles" (…) ; il lui a alors "fait la guerre", la traitant "comme un chien" ». Le « harcèlement moral » est donc caractérisé, mais aucune preuve n'est venue alimenter le chef d'accusation « harcèlement sexuel ».

Certains arrêts utilisent également le « harcèlement psychologique », autre expression équivalente au « harcèlement moral » qui a été largement médiatisée. S'estimant victime de « harcèlement psychologique », Mme Girard, coiffeuse, saisit les prud'hommes en référé pour demander la résolution judiciaire de son contrat. Le Conseil des prud'hommes de Mont-de-Marsan lui donne raison : « les faits relatés ainsi que écrits, attestent bien d'un climat de harcèlement psychologique envers la salariée qui ne permettent pas la continuation du contrat de travail, dans des conditions normales » (jugement du 16 juin 1998). En l'espèce, la coiffeuse était en arrêt maladie depuis sept mois en raison d'une dépression causée par les critiques incessantes de son employeur sous forme d'annotations sur un cahier. La demandeuse se plaignait également d'être sans arrêt humiliée devant les clients. Le 15 février 1999, la Cour d'appel de Pau renverse la décision des prud'hommes, estimant que « si elles révèlent un climat tendu ces notes ne manifestent pas un harcèlement psychologique qui, rendant impossible la poursuite du contrat de travail, aurait justifié le constat de sa rupture aux torts de l'employeur ».

L'on peut aussi trouver les deux expressions dans un même arrêt. La tentative de suicide d'une femme de ménage a été définie comme étant un accident de travail par un jugement du 28 février 2000 du Tribunal des Affaires de Sécurité Sociale des Vosges. Mme Rousseaux expose que son geste est en relation directe avec son travail car elle était

« harcelée psychologiquement » par sa responsable de service. L'arrêt fait état de « la pression psychologique impitoyable de sa supérieure », du « harcèlement de sa supérieure ». Mme Rousseaux était « victime de brimades, sanctions injustes, mises en quarantaine ». Le « Docteur Z., médecin du travail, (…) relate que Madame Rousseaux l'avait informé du harcèlement moral dont elle était victime ».

Ainsi, de 1998 à 2002, le « harcèlement moral » était mentionné noir sur blanc dans les jugements. Il existe donc une construction de la notion de harcèlement antérieure à la loi. L'avocat P. Ravisy date de la fin 1999 le retournement de situation en matière de jurisprudence : « Lorsque nous avons plaidé nos premières affaires de harcèlement moral en 1995, les juridictions et les confrères nous prenaient pour des fous (…). Il y a eu un début de retournement de situation à la fin 1999 : les juridictions prenant enfin cette question au sérieux. Plusieurs décisions ont donné gain de cause à des salariés harcelés. Je pense qu'il y a eu une prise de conscience depuis la parution de livres sur la question et de la médiatisation qui en a découlé »[1]. L'intervention du législateur semble donc avoir eu pour but d'unifier la jurisprudence en définissant la notion et en fixant un certain nombre de critères permettant de lier les décisions des juges. Il fallait une loi pour définir ce que les demandeurs et les juges entendaient par « harcèlement moral ».

3.2. LA JURIDISATION

3.2.1. L'ÉLABORATION DE LA LOI

Les jeux sont faits très rapidement. Le 30 juin 1999, la ministre de l'emploi Martine Aubry est interpellée par le doyen de l'Assemblée nationale, le député communiste Georges Hage, sur les humiliations subies par les travailleurs de l'usine Daewoo en Lorraine.

> La lutte menée par les travailleurs de l'usine Daewoo, installée en Lorraine et convertie aux normes productivistes japonaises, a jeté une lumière crue sur des pratiques patronales dont je vous donne un aperçu. Ramasser des mégots devant les collègues, rester des jours assis entre quatre murs à ne rien faire, être affecté à des tâches dévalorisantes, sanctionné pour une minute de retard, tout conspirant à vexer, offenser, humilier, à culpabiliser le travailleur, cet improductif impénitent, insuffisamment asservi à l'entreprise. Ces pratiques frappent sélectivement les salariés jugés – devenus – indésirables, particulièrement à leur retour de congés payés, de maladie, de congé maternité, ou après un accident du travail, autant de manquements à la religion de l'entreprise. Il est à noter que la sempiternelle exploitation du

[1] *Le Parisien* du 31/3/00 « Le harcèlement moral sous surveillance ».

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

travailleur se heurte aujourd'hui à une contradiction majeure : les progrès techniques exigent de lui toujours plus d'initiatives, de responsabilités, toujours plus d'intelligence, cependant que la stratégie d'entreprise attente à sa dignité, à sa créativité ; et cette contradiction porte atteinte à l'intérêt global de la société. La malédiction du chômage et l'existence, de longue date décrite par Marx, de l'armée industrielle de réserve qui attend aux portes de l'entreprise d'être employée…

M. Yves Fromion : L'Armée rouge !

… ainsi que cette volonté patronale, plus que jamais perfide, d'asservir le travailleur sont consubstantielles au régime que nous souffrons encore. Ces pratiques, aux cent actes divers, se généralisent et sont aujourd'hui analysées, décrites sous le nom de harcèlement moral, délit inconnu jusqu'ici en droit du travail, et qui font l'objet de publications et d'études qui ne pouvaient nous échapper. Pour ces raisons, le groupe communiste, avec un collectif de juristes, de médecins, d'inspecteurs du travail, de syndicalistes, prépare une proposition de loi visant à prévenir et sanctionner le harcèlement moral. Nous prévoyons sur ce thème un colloque en septembre, mais, madame le ministre, êtes-vous disposée à soutenir une proposition de loi que nous nous apprêtons à rédiger, dussiez-vous l'associer à votre projet de loi ? *(Applaudissements sur les bancs du groupe communiste et sur quelques bancs du groupe socialiste).*

M. Eric Doligé : C'est du lavage de cerveau !

M. le président : La parole est à Mme la ministre de l'emploi et de la solidarité, pour une réponse courte, malheureusement, car nous sommes un peu en retard.

Mme Martine Aubry : Monsieur le député, avec votre talent et votre lyrisme habituels *(Exclamations sur plusieurs bancs du groupe du Rassemblement pour la République)*, vous avez su, une fois de plus, mettre le doigt sur des situations qui, il est vrai, sont inacceptables. J'ai moi-même été extrêmement choquée par les pratiques de l'usine Daewoo, qui ont d'ailleurs donné lieu à une médiation et à une intervention de l'inspection du travail. Cette usine mettait en effet, à leur retour d'un accident du travail ou d'un arrêt-maladie, les salariés entre quatre murs, comme vous l'avez dit, sans affectation et sans prendre en compte leur qualification, dans le seul but de les humilier. Ces pratiques sont inacceptables, surtout lorsqu'elles proviennent d'une direction, d'une hiérarchie, et nous savons bien qu'aujourd'hui, si les conditions physiques du travail s'améliorent dans notre pays à cause de la croissance du tertiaire, de la baisse du nombre des ouvriers, de l'amélioration générale des conditions physiques du travail, la charge mentale s'accroît pour beaucoup de nos concitoyens. Il faut rappeler que le chef d'entreprise se doit, car c'est sa responsabilité, au-delà des comportements individuels qui entraînent des responsabilités individuelles, de faire respecter l'ensemble des droits et des règlements, de faire notamment appliquer le règlement intérieur de l'entreprise, et de prendre des sanctions contre des supérieurs hiérarchiques dont les comportements accroîtraient de manière inacceptable la charge mentale ou les pressions auxquelles sont soumis les salariés. L'enquête sur les conditions de travail qui a été réalisée par l'INSEE et par mon ministère en 1998 montre que cette charge mentale et ces pressions s'accroissent. C'est en tout cas le sentiment des salariés eux-mêmes, puisque 60%, contre 45% il y a sept ans, craignent des sanctions et s'angoissent, qu'un salarié sur quatre déclare manquer de temps pour faire son travail. La réduction de la durée du travail peut apporter une réponse à une situation…

M. Richard Cazenave : Au contraire ! Elle va entraîner une profonde décadence !

… qui fait que 30% des salariés vivent des situations de tension avec leur hiérarchie et qu'un tiers d'entre eux vivent des tensions très difficiles avec le public. Sur tous ces points, la direction doit prendre des décisions afin effectivement d'arrêter de telles pratiques. Vous venez de m'apprendre que le groupe communiste s'apprête à déposer une proposition de loi en la matière. Je peux vous dire, d'ores et déjà, que je lui porterai une grande attention et que je la considère avec un *a priori* favorable. *(Rires et exclamations sur les bancs du groupe du Rassemblement pour la République).* Nous discuterons du fond. Je sais, comme vous, que ni la loi ni le droit ne s'arrêtent aux portes des entreprises et que nous devons continuer à faire avancer les choses tant que nous le pouvons, dans l'esprit qui a été le vôtre. *(Applaudissements sur de nombreux bancs du groupe socialiste et sur quelques bancs du groupe communiste et*

du groupe Radical, Citoyen et Vert. Exclamations sur plusieurs bancs du groupe du Rassemblement pour la République).

L'intervention de Georges Hage, dont les accents lyriques ont été soulignés par Martine Aubry, est plus qu'une simple condamnation des agissements de harcèlement moral. Il n'est pas anodin que la proposition de légiférer sur le sujet vienne du camp communiste. Comme, selon les propos marxisants du député, « nous souffrons encore » des principes de ce régime qui asservit les travailleurs, la loi est l'instrument rêvé pour en adoucir les conséquences. Etant donné que l'abolition du capitalisme n'est plus à l'ordre du jour (les socialistes semblent y avoir renoncé depuis longtemps), la loi sur le harcèlement moral est conçue et pensée comme un moyen de lutte contre ses dérives. Cela ne pouvait qu'aller dans le sens de la politique gouvernementale, puisque sur la question de la législation sur le harcèlement moral, la ministre invoque les résultats préoccupants des enquêtes sur les conditions de travail. Elle ne pouvait que se déclarer favorable à une telle proposition.

Le groupe communiste à l'Assemblée nationale, qui a travaillé pendant trois mois avec un collectif pluridisciplinaire réunissant médecins, psychologues, syndicalistes, membres d'associations de victimes, juristes, inspecteurs du travail, dont M.-F. Hirigoyen et P. Ravisy, dépose en décembre 1999 une proposition de loi pour définir ce qui relève du harcèlement moral. Serait puni le « harcèlement par la dégradation délibérée des conditions de travail ». La proposition ne veut pas circonscrire le harcèlement moral aux seuls cas d'atteintes à la dignité ou à l'intégrité psychique, car cela conduirait à en exclure toute une série de pressions psychologiques. L'attention est portée sur le salarié et sur les atteintes dont il est victime. «Toutefois, il ne s'agit là que des conséquences et non des causes de ce phénomène. Or, ce sont les conditions dans lesquelles le salarié exécute sa prestation de travail qui caractérisent le harcèlement moral. (…) quel qu'en soit l'auteur, quels que soient les moyens utilisés, le harcèlement moral se traduit toujours par une dégradation des conditions de travail ». La définition proposée comprend le harcèlement vertical descendant, ascendant et horizontal.

La proposition inclut également : « Le contrat de travail est exécuté de bonne foi ». L'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 » s'appliquait déjà à tous les contrats, y compris le contrat de travail. Cette disposition de la proposition de loi vise donc à poser l'obligation de manière très explicite. Par ailleurs, est précisé qu'aucun salarié ne pourra être « sanctionné, ni licencié pour avoir témoigné de (tels) agissements ». Les sanctions proposées sont calquées sur celles du harcèlement sexuel : nullité du licenciement

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

du salarié harcelé, protection des témoins, sanction disciplinaire pour le salarié auteur de harcèlement moral. Comme en matière de harcèlement sexuel, est prévue également une incrimination pénale des auteurs de harcèlement, qui renforcerait, par son caractère dissuasif, la prévention. La prévention est envisagée sous différentes formes : intervention du médecin du travail et du CHSCT, obligation de prévention de l'employeur, utilisation du droit d'alerte.

Cette définition large du harcèlement moral va être progressivement rétrécie. Certaines associations ont tenté d'infléchir le contenu de la loi. C'est ainsi que Françoise Pagano, présidente de l'ANVHPT, s'est prononcée publiquement contre la proposition de loi du groupe communiste de l'Assemblée, la jugeant trop large. Le 8 mars 2000, Martine Aubry indique que le gouvernement préfère saisir le Conseil Economique et Social (CES) avant de légiférer, ce qui sera fait en mai.

Dans un avis adopté par l'assemblée plénière du 29 juin 2000 portant sur le « harcèlement moral » dans les relations de travail, la Commission nationale consultative des droits de l'homme demande une intervention du législateur pour définir le harcèlement moral, compléter l'article 6 du Titre 1 du Statut général de la fonction publique et prévoir des sanctions pénales à l'instar de celles qui ont été instaurées dans plusieurs pays européens. Elle souhaite qu'un chapitre spécifique sur le harcèlement moral énumérant les actions entreprises et les résultats obtenus, soit ouvert dans le bilan social. Ce document, remis chaque année au Comité d'entreprise dans les sociétés de plus de 300 salariés, est un tableau de bord portant sur les trois dernières années. La Commission appuie la proposition de loi de G. Hage en appelant à un accroissement du rôle des instances sociales et à une plus grande vigilance du chef d'entreprise en matière de prévention du harcèlement. Enfin, elle dresse une typologie du harcèlement moral, défini comme « une atteinte aux droits des personnes et aux libertés individuelles dans l'entreprise ». Trois harcèlements sont identifiés : les harcèlements institutionnel, professionnel et individuel.

Le premier type de harcèlement peut participer d'une stratégie de gestion de l'ensemble du personnel : c'est le harcèlement institutionnel ou la gestion par le stress. Dans un contexte où la frontière entre compétition économique et guerre économique est souvent franchie, les relations violentes qui s'instaurent entre les salariés relèvent d'une vraie culture d'entreprise au sens où il n'est pas envisageable qu'il en soit autrement. L'exigence, la pression, le stress sont érigés en norme et transmis en cascade, chaque responsable ayant tendance à communiquer son stress et son angoisse à ses subordonnés. Seuls les résultats comptent, quel qu'en soit le prix. Le harcèlement est alors la résultante de tout un

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

environnement économique et social, se traduisant par une pression excessive sur l'homme ou la femme au travail. Cette violence collective insidieuse trouve son point d'appui dans une concurrence exacerbée et un mode de management basé sur l'agression et la menace, et est encore appelée « harcèlement systémique » (Bouderbali, Mallol, 2001, p. 12).

Le deuxième type de harcèlement est le harcèlement professionnel (ou stratégique). Organisé à l'encontre d'un ou de plusieurs salariés, il est destiné à contourner les procédures légales de licenciement. Certains employeurs peuvent pousser un salarié à quitter la société en l'incitant à la faute, à la démission, processus d'éviction décrit par Luc Boltanski dès le début des années 1980 dans son étude sur les cadres. Il s'agirait souvent d'autodidactes ayant la quarantaine ou plus, bien rémunérés, réticents à la mobilité, et dont le coût de licenciement reviendrait cher à l'entreprise.

Enfin, le harcèlement individuel est à rapprocher du harcèlement pervers ou pathologique dénoncé par M.-F. Hirigoyen dans son premier livre. Certaines personnes trouvent, dans les relations de travail, comme dans les relations hors travail, le moyen de laisser libre cours à leurs pulsions sadiques et destructrices.

La discussion générale sur le projet de loi de modernisation sociale à l'Assemblée nationale a été ouverte le 09/01/01 par Élisabeth Guigou. La ministre souligne la difficulté de définir clairement le harcèlement moral. Celui-ci ne doit pas être assimilé au stress professionnel ou aux tensions relationnelles inévitables dans tout milieu. Il ne faut donc pas le confondre avec les pressions managériales ou productives non répréhensibles. Il faut également veiller à distinguer l'abus de position hiérarchique du comportement relationnel entre salariés de même rang. A la rédaction proposée par G. Hage, l'Assemblée nationale a préféré l'amendement du groupe socialiste précisant notamment que les agissements doivent être répétés et qu'ils ne peuvent être que le fait d'un supérieur hiérarchique, s'inspirant en cela du régime déjà en vigueur en ce qui concerne le harcèlement sexuel. L'objet de cette précision était d'éviter le risque d'une judiciarisation, à l'américaine, des comportements entre collègues. Le texte, voté en première lecture le 11/01/01 à l'Assemblée, se présente comme suit : « Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral d'un employeur, de son représentant ou de toute autre 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 ». Le texte reprend la notion d'atteinte à la dignité de M.-F. Hirigoyen, écarte le harcèlement vertical ascendant et le

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

harcèlement horizontal proposés par le groupe communiste, tout en gardant l'idée de dégradation délibérée des conditions de travail, chère au député G. Hage.

Le 5 mars 2001, six associations décident de lancer un « réseau national d'échanges de compétences et de moyens » pour faciliter l'information et l'accompagnement, voire le recours des victimes. Ces organisations (ANVHPT, Harcèlement association de réflexion et de soutien (HARS), Mots pour maux au travail, Contre le harcèlement, Droits, identité, respect de l'être humain au travail (DIRE), et Lutte contre les formes de discrimination et de harcèlement à la RATP) ont décidé trois orientations d'actions. La première vise à élargir aux fonctionnaires et à une partie des salariés du privé les mesures déjà prises dans le projet de loi contre le harcèlement ainsi que son extension aux harceleurs autres que la seule hiérarchie. Les associations veulent aussi favoriser l'organisation de forums et la mise en place d'une « semaine nationale et internationale de la dignité au travail » tous les ans.

Le texte voté en première lecture est remanié en deuxième lecture au vu des résultats des travaux du Conseil économique et social, qui s'est beaucoup inspiré de l'avis de la Commission nationale consultative des droits de l'homme. L'élaboration de l'avis a été confiée à la section du travail qui a désigné le médecin Michel Debout[1], comme rapporteur. Ce dernier a, entre autres, entendu M.-F. Hirigoyen, F. Pagano, présidente de l'association ANVHPT, M. Drida, présidente de l'association Mots pour maux, et C. Dejours. Compte tenu du fait que « beaucoup d'agents ou de salariés se sentant mal à l'aise dans leurs relations de travail se sont, à leur tour, emparés du concept pour nommer ce qu'ils ressentent, même si l'origine de leur malaise n'est pas liée directement à un harcèlement » (Debout, 2001, p. 14), un effort de définition est à fournir.

M. Debout souligne qu'au-delà de certains comportements pervers, l'organisation du travail et ses finalités actuelles peuvent favoriser les agissements de harcèlement moral. Trois méthodes de harcèlement sont identifiées : la première consiste en la remise en cause des conditions humaines et relationnelles du travail par des attitudes humiliantes, des propos offensants, l'ébruitement de rumeurs malveillantes, et la mise en quarantaine du salarié. Une deuxième méthode consiste en la mise en cause du travail lui-même. La mise en échec peut prendre la forme d'objectifs inatteignables, ou, à l'inverse, d'absence de mission, de prescriptions de tâches dénuées de sens, de prescriptions floues ou contradictoires. En cas de harcèlement moral vertical ascendant, les harceleurs refusent de travailler. Enfin, la

[1] M. Debout avait déjà été l'auteur en 1999 d'un rapport intitulé « Travail, violences et environnement ».

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

dégradation des conditions matérielles de travail (déménagement du bureau, suppression d'avantages, mise à disposition d'équipements de seconde main…) est la troisième méthode de harcèlement.

Pour le CES, « constitue un harcèlement moral au travail, tous agissements répétés visant à dégrader les conditions humaines, relationnelles, matérielles de travail d'une ou plusieurs victimes, de nature à porter atteinte à leurs droits et leur dignité, pouvant altérer gravement leur état de santé et pouvant compromettre leur avenir professionnel » (Debout, 2001, p. 59). C'est une définition plus large que celle qui a été adoptée en première lecture par l'Assemblée nationale. Le CES n'impose pas de relation hiérarchique. Les associations auditionnées par le CES ont décrit les agents d'Etat comme « le plus gros bataillon des harcelés ». M. Debout suggère d'appliquer cette disposition aux agents de l'Etat, auquel le Code du travail ne s'applique pas. Cette disposition sera reprise par plusieurs articles mettant l'accent sur le nombre de plaintes émanant des fonctionnaires[1]. La proposition de loi de G. Hage et le texte adopté en première lecture ne prévoyaient qu'une modification du Code du travail alors que 50 à 60% des plaintes reçues par l'ANVHPT émanent de la fonction publique. M.-F. Hirigoyen donne sa caution morale : pour les harcelés de la fonction publique, « la persécution est plus longue et plus insidieuse »[2].

Constatant qu'en Suède comme en Allemagne les lois sur la protection des travailleurs prennent en compte explicitement la santé psychologique, et qu'en France, le droit du travail ne la reconnaît pas, du moins expressément, le CES pense que le moment est venu, pour favoriser et accélérer la prise en compte de ce concept de santé globale, que la santé soit précisée à chaque fois qu'elle est mentionnée dans le droit du travail. On ne parlera plus de « santé » tout court, mais de « santé physique et mentale ». « La dimension de la personne humaine au travail serait alors prise en compte dans sa globalité » (Debout, 2001, p. 68). Le rapport préconise également que le règlement intérieur des entreprises rappelle les dispositions relatives à l'interdiction du harcèlement moral, et que les conditions d'ester en justice pour les associations d'aide aux victimes, comme pour les organisations syndicales, soient alignées sur celles existant en matière de harcèlement sexuel. Appuyé par les principaux syndicats et organisations liées aux conditions de travail, le rapporteur estime que le Code pénal doit prévoir pour les auteurs des sanctions identiques à celles qui sont prévues dans le cadre du harcèlement sexuel car l'un et l'autre atteignent de la même façon la victime

[1] *L'Express* titre ainsi le 14/6/01 « Harcèlement moral : sévice public. Entre 50 et 60% des plaintes pour harcèlement émanent des fonctionnaires ».
[2] *Ibid*.

dans sa dignité. Enfin, tout en soulignant que la symptomatologie clinique du harcèlement moral a un caractère très général que l'on peut retrouver dans nombre de situations, l'avis recommande que celle-ci soit considérée comme une maladie professionnelle. En effet, la collectivité assumant, pour l'instant, le coût de la démarche de l'excellence des entreprises, cette reconnaissance aura sans doute un effet positif sur la prévention et facilitera la réintégration ou le reclassement professionnel des victimes.

La loi de modernisation sociale a été votée le 14/6/01 en deuxième lecture à l'Assemblée nationale. Elle prend en compte les recommandations du rapport du CES, excepté celle concernant la reconnaissance du harcèlement moral comme maladie professionnelle.

3.2.2. LA LOI DE 2002

LA SANCTION

Est passible d'une sanction disciplinaire tout salarié ayant procédé à des actes de harcèlement moral (article L.122-50 du Code du travail). L'article L.122-49 sanctionne de nullité toute rupture du contrat de travail, toute sanction, toute mesure discriminatoire à l'égard d'un salarié qui a subi ou refusé de subir des faits de harcèlement moral. Les personnes ayant témoigné de faits de harcèlement bénéficient d'une protection identique. La nullité implique la remise en l'état, c'est-à-dire la réintégration du salarié dans l'entreprise. Néanmoins, elle ne s'impose pas au salarié qui peut refuser la réintégration et réclamer des dommages et intérêts. Concernant les sanctions pénales, le harcèlement moral est puni d'un an d'emprisonnement et / ou d'une amende de 3 750 € (article L.152-1-1). En plus de cette référence dans le Code du travail, la loi en a inséré une autre dans le Code pénal (un an d'emprisonnement et 15 000 € d'amende, article L. 222-33-2).

LA PRÉVENTION

L'article L. 122-51 du Code du travail oblige le chef d'entreprise à prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement. Le règlement intérieur de l'entreprise doit rappeler les dispositions des articles L.122-49 et L.122-50 du

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Code du travail. De nombreux employeurs ont d'ailleurs mis en place des procédures d'information des salariés et de l'encadrement sur ce sujet et sur les moyens d'y faire face, ainsi que des procédures de traitement des plaintes. Ces textes sont complétés par l'article L.230-2 du Code du travail intégré aux dispositions « hygiène et sécurité » qui oblige l'employeur à protéger la santé *physique et mentale* des salariés. La santé n'était pas spécifiée auparavant.

LE RENFORCEMENT DES POUVOIRS DES INSTITUTIONS

L'article L. 240-10-1 du Code du travail a été modifié afin de permettre au médecin du travail de proposer au salarié des mesures telles que la mutation ou les transformations de poste au vu de son état de santé physique et mentale. Les CHSCT voient également leur rôle renforcé grâce à l'article L. 236-2 du Code du travail qui leur confère dorénavant la mission de protéger non seulement la santé physique, mais aussi la santé mentale des salariés, avec en prime la possibilité de proposer des actions de prévention en la matière.

De la même façon, de nouvelles attributions sont octroyées aux délégués du personnel. L'article L. 422-1-1 dispose que « si un délégué du personnel constate, notamment par l'intermédiaire d'un salarié, qu'il existe une atteinte au droit des personnes, à leur santé physique et 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, il en saisit immédiatement l'employeur ». Les délégués du personnel ont ainsi la possibilité nouvelle d'exercer, en cas de harcèlement, le « droit d'alerte » qui était jusque là réservé aux atteintes aux droits ou aux libertés du salarié. En cas de mise en œuvre de ce droit d'alerte, l'employeur est tenu de diligenter une enquête avec le délégué et de remédier à la situation.

L'article L. 122-53 reconnaît aux syndicats le droit d'agir en justice au nom d'un salarié victime de harcèlement : « 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 ».

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

LA MÉDIATION

Dès lors qu'un salarié s'estime victime d'un harcèlement moral, il peut recourir à une procédure de médiation. Le médiateur est choisi en dehors de l'entreprise sur une liste de personnalités choisies par le préfet. Il appartient au médiateur de s'informer des relations entre les parties, de tenter de les concilier et de leur soumettre des propositions écrites. En cas d'échec de la conciliation, il informe les parties des éventuelles sanctions encourues et des garanties procédurales prévues pour les victimes.

Adoptée définitivement le 19 décembre 2001, l'entrée en vigueur de la loi a été retardée par le recours déposé devant le Conseil constitutionnel contre plusieurs de ses dispositions. En effet, étant donné que la loi renversait la charge de la preuve sur le défendeur, les sénateurs ont demandé un éclaircissement quant à la protection de la présomption d'innocence en vigueur en matière pénale. Dans sa décision du 12 janvier 2002, le Conseil constitutionnel a levé toute ambiguïté. Ces règles ne sont pas applicables en matière pénale et ne sauraient, en conséquence, avoir pour objet ou pour effet de porter atteinte au principe de présomption d'innocence tel qu'édicté par l'article 9 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen. De plus, les sénateurs requérants voyaient dans la double incrimination pénale une violation du principe de la nécessité des peines. Conformément à la règle « *non bis in idem* », seule la peine de même nature la plus élevée doit être retenue, comme l'a rappelé le Conseil constitutionnel au titre des réserves d'interprétation.

La définition donnée par le législateur permet une large application du harcèlement moral. La nature des agissements incriminés n'étant pas définie, il peut donc s'agir, *a priori*, de tous types de comportements, dès lors qu'ils sont susceptibles de porter atteinte à la dignité du salarié, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel. Il peut y avoir harcèlement dans des actes non intentionnels. La volonté de nuire n'est pas obligatoire, la constatation de la dégradation des conditions de travail apparaît comme l'élément objectif essentiel du contrôle de la motivation de la décision judiciaire. De même, le terme « susceptible » laisse à penser qu'il n'est pas nécessaire que le dommage soit avéré.

La loi révèle également quelques imprécisions. Le concept de dignité, par exemple, bien que défini juridiquement, dépend du ressenti de chacun. Quant à la compromission de l'avenir professionnel, cela veut-il dire qu'il y a harcèlement moral toutes les fois que le

maintien du lien contractuel est menacé ou que la promotion professionnelle du salarié est entravée ?

Pour toutes ces raisons, il a été reproché au législateur de ne pas assez circonscrire le phénomène du harcèlement. Cette imprécision ne doit cependant pas être jugée hâtivement. Donner une définition juridique détaillée d'un phénomène risque de réduire son champ d'application, et ainsi, de ne permettre à la justice de statuer que sur une partie des cas portés à sa connaissance. Le législateur a donné toute latitude aux juges de définir la notion, signe d'une certaine américanisation du droit français : c'est la jurisprudence, en jouant son rôle d'interprétation, qui va faire émerger une norme aux contours plus précis.

3.3. LES CONSÉQUENCES DE LA LOI

3.3.1. UN CONTENTIEUX NOURRI

La loi, telle qu'elle a été présentée par les différents acteurs qui l'ont initiée (dont Michel Debout, rapporteur de l'avis du Conseil économique social), se voulait dissuasive (surtout à travers son volet pénal), et donc préventive. Or, depuis qu'elle a été promulguée, le harcèlement moral est à l'origine d'un contentieux nourri (Guélaud, 2002). Souvent, dans un litige entre employeur et salarié, il ne s'agit pas à l'origine d'un problème de harcèlement, mais celui-ci apparaît comme un des aspects de la question : il vient colorer l'événement. « Plus de la moitié des personnes qui attaquent leur employeur pour licenciement abusif devant le conseil des prud'hommes le poursuivent en même temps pour harcèlement moral »[1], souligne Sylvain Niel, avocat en droit social chez Fidal qui défend les intérêts des entreprises. En bonne logique, depuis l'entrée en vigueur de la loi, les associations luttant contre le harcèlement moral devaient péricliter. Or c'est l'inverse qui se produit, comme si le texte n'avait rien réglé, bien au contraire (Muller, 2004). Un juriste interrogé se plaint :

> Avant on parlait de « contrainte psychologique », de « pression morale ». On était dans une meilleure situation avant, sans législation. Le harcèlement moral est aujourd'hui dans tous les dossiers de prud'hommes ! (…). C'était mieux quand il n'y avait pas de définition juridique du harcèlement moral. « On est responsable des dommages causés à autrui » aurait pu à lui seul régir les cas de harcèlement moral. Ca tournait bien avant avec ces principes généraux. L'inconvénient de la définition juridique est qu'elle est statique alors que la relation de travail

[1] *Le Figaro Entreprendre* du 22/9/03.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> est dynamique. Dans vingt ans, ne faudra-t-il pas changer la législation ? Les techniques vont évoluer avec Internet, l'informatique, le portable, l'ordinateur en général.

Ce spécialiste du droit explique que l'arsenal juridique existant était suffisant pour condamner les éventuels harceleurs : les articles 1382 et 1383 du Code civil, fondements de la responsabilité civile, permettent de sanctionner les agissements constitutifs de harcèlement. « Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer ». En outre, « Chacun est responsable du dommage qu'il a causé non seulement par son fait, mais encore par sa négligence ou par son imprudence ». Ces articles ont d'ailleurs été utilisés avant la loi de 2002 pour condamner des agissements s'apparentant à du harcèlement moral (TGI de Bobigny, 7 décembre 1999).

Une avocate interrogée abonde dans ce sens :

> Je pense que l'arsenal législatif n'est pas une réponse à donner réellement, parce que je pense, comme un peu en droit pénal, qu'on a suffisamment d'outils pour permettre une application juste du droit. Moi je plaide parfois, hein, je dis souvent, la justice c'est l'art d'allier le droit et le juste. C'est vraiment ça. Il y a le droit, et puis il y a le juste et l'équitable. L'équité, c'est la situation personnelle, et c'est subjectif, parce qu'on n'est jugé que par des hommes, de toute façon. Mais je pense que si on avait… enfin, si nos magistrats, que ce soit en première instance ou en appel, avaient… je vais être dure, hein… mais plus de courage, et plus d'imagination, on n'avait pas besoin de ce texte législatif pour permettre une application de la justice, c'est-à-dire l'art d'allier le droit et le juste. En revanche, comme on manque réellement, hein, d'imagination et de courage, c'est à nous de donner ce courage-là et cette imagination aux juges, mais on est souvent… moi en tout cas je suis assez déçue de l'application qu'on en fait… Je pense qu'effectivement alors on est obligé de prendre une loi allant dans ce sens-là… parce que… mais si on avait vraiment eu cette envie-là… enfin, si les juges avaient eu cette envie-là, ils auraient pu le faire… Pourquoi ? Ben la preuve en est, c'est que cette salariée dont je vous ai parlé qui à mon avis n'était pas dans une situation de harcèlement moral, vous savez, celle qui a été licenciée, qui était expert comptable, mais qui a subi réellement des chocs psychologiques graves, la preuve en est c'est que j'ai obtenu des dommages et intérêts pour préjudice moral, je ne me suis pas fondée sur l'article L. 122-49, je me suis fondée sur la responsabilité de droit commun, même pas droit du travail, droit civil, c'est-à-dire responsabilité soit contractuelle soit délictuelle, vous avez commis des faits qui sont injustes, qui ne sont pas normaux, vous en êtes responsable, vous devez de l'argent. C'était exactement ça. J'ai eu des dommages et intérêts parce qu'on ne lui a pas permis de prendre ses congés payés, et parce qu'on avait des agissements contraires à la moralité. Et je n'avais pas besoin du L. 122-49. La preuve en est, c'est qu'on peut se fonder sur autre chose que le 122-49 ! Maintenant, au regard de cette évolution de nos magistrats qui manquent de courage et d'imagination, je pense que… et je pense qu'ils sont aussi surchargés de travail, hein, il y a aussi ça, hein, la surcharge de travail qui fait qu'ils rigolent pas au boulot, on peut perdre beaucoup de temps là-dessus… mais ça nous aurait suffi (…). Juridiquement, au sens strict, on n'avait pas besoin de loi.

L'UNSA, Union nationale des syndicats autonomes, fait tirer à 50 000 exemplaires en mars 2002 une brochure intitulée « Je lutte contre le harcèlement moral ». Surprise par l'ampleur du succès de son fascicule auprès des équipes syndicales et des salariés, l'UNSA

décide d'un nouveau tirage, cette fois-ci à 400 000 exemplaires. Le succès est toujours au rendez-vous, et le service juridique de l'organisation reçoit une vingtaine d'appels téléphoniques par jour au sujet du harcèlement moral[1]. Selon Serge Faye, conseiller prud'homal, « On en voit de plus en plus. C'est une forme de management. Les gens sont poussés à bout » (Guélaud, 2002). La quasi-totalité des salariés qui contestent leur licenciement affirment qu'ils ont aussi été harcelés. Les ruptures de contrat sont « saupoudrées » de harcèlement moral, comme si invoquer ce dernier était un appui supplémentaire, une espèce de ponctuation. Ainsi s'exprime une avocate :

> Depuis le livre d'Hirigoyen, le harcèlement moral est devenu systématique dans tous les dossiers prud'hommes. Les personnes qui passent ma porte parlent à un moment ou à un autre de harcèlement moral. Les avocats en ont jusque-là *(en faisant le geste de ras-le-bol)*, les conseillers prud'homaux en ont jusque-là, les inspecteurs du travail aussi *(rires)*. C'est devenu une mode. Ca ne veut pas dire qu'il n'y a pas de harcèlement moral (…). Pour un dossier de harcèlement moral, il faut un dossier blindé. La répétition est très importante. Je reçois des gens qui disent : « Je subis du harcèlement ». En fait, quand je creuse, c'est quelqu'un à qui un chef a mal parlé une fois. On travaille avec la méthode du faisceau d'indices. Il faut démontrer que cette fragilité, cette souffrance est liée aux agissements de l'employeur. Quelqu'un de fragile qui a une dépression depuis vingt ans, ce n'est pas du harcèlement. Ca ne veut pas dire qu'il n'existe pas des gens déprimés qui voient leur dépression aggravée par le harcèlement moral. Il faut garder les mails, les échanges écrits. Il faut des preuves. Les paroles, c'est de l'air, comme vous le savez (…). Un patron caractériel, ce n'est pas vraiment du harcèlement moral, c'est plus de la psychose que du droit. En général, quand on les rappelle à l'ordre, ça devient de vraies carpettes. Ca peut servir de mettre les personnes à leur place. Le harcèlement moral peut arriver à n'importe qui. Mais il y a des cas où ce n'est pas du harcèlement moral. (…). Tout le monde est harcelé depuis le bouquin d'Hirigoyen. C'est un fourre-tout.

L'explosion des plaintes pour harcèlement moral contraste avec la rareté des procès pour harcèlement sexuel. La France s'oppose en cela aux Etats-Unis où le harcèlement sexuel fait l'objet de nombreux procès[2] retentissants donnant lieu à d'importants dommages et intérêts, et où le « harcèlement moral » n'évoque par grand-chose. Une consultante RH à moitié américaine n'a jamais entendu parler de *mobbing*, traduction pourtant courante du « harcèlement moral » dans les pays anglo-saxons :

> Alors, à ma connaissance, on parle plus de harcèlement sexuel… certainement au niveau des races, ce genre de trucs, mais on a moins… c'est tellement balisé aux Etats-Unis… alors, je me trompe peut-être hein… donc je ne suis vraiment pas… mais comme j'ai plein de copains américains… il y a des choses qu'on ne dit pas aux Etats-Unis.
> - *D'accord.*
> - On n'utilise pas ce terme de harcèlement moral… C'est très français…

[1] *Le Monde*, « L'UNSA mobilise contre les pressions dans le travail », 05/12/2002.
[2] Selon l'émission « Capital » diffusée le 12/11/06 sur M6, 14 000 plaintes ont été enregistrées en 2005 aux Etats-Unis. La même année, la France a compté 54 condamnations pour harcèlement sexuel.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- *Dans la littérature anglo-saxonne, on parle de « mobbing » : ça vient de « mob », la foule…*
- … terme que je ne connais pas, alors.
- *C'est plutôt la persécution collective, c'est-à-dire quand on prend quelqu'un… un peu comme dans les cours d'école, quand on isole un écolier. C'est plus le bouc émissaire, dans la terminologie anglo-saxonne. Mais c'est vrai qu'on parle beaucoup plus de harcèlement sexuel, là-bas...*
- Oui. Parce qu'aux Etats-Unis, maintenant, il faut tellement être politiquement correct. Il y a des choses qu'on ne peut pas dire… ce qui n'empêche pas certaines personnes de les dire, hein. J'ai des copains qui ont été dans des boîtes américaines où on dit n'importe quoi, hein. On sait que derrière on peut avoir un procès sur le dos. Comme il y a tellement plus cette notion de procès aux Etats-Unis, et puis c'est pas pareil, ici on a les prud'hommes… c'est pas pareil.

Kelly, américaine vivant à Paris, invoque des raisons culturelles pour expliquer cette différence.

Ce qui est drôle, c'est qu'aux Etats-Unis le harcèlement sexuel est beaucoup plus reconnu et beaucoup plus discuté, et harcèlement moral nettement nettement moins, et en France j'ai l'impression que c'est le contraire parce que personne me parle de harcèlement sexuel et les gens me parlent de harcèlement moral. Donc c'est peut-être aussi lié avec les différences culturelles *(rire)*, je ne sais pas, mais… (…). Il y a peut-être… oui, la culture et puis aussi les lois, bon, la culture mène à des différences de lois, des différences de comportement, et tout ça, mais…

Kelly fait bien entendu référence à une culture « wasp » marquée par l'ascétisme protestant et le puritanisme, et s'opposant à une culture latine qui tolère les rapports de séduction dans le monde du travail. Catherine Le Magueresse, présidente de l'association européenne contre les violences faites aux femmes au travail (AVFT) dénonce la solidarité masculine dont font preuve les magistrats, qui qualifient souvent des agissements de harcèlement sexuel comme des « signaux sociaux conventionnels de séduction »[1]. Cette attitude ne semble pas une spécificité de genre, mais plutôt un trait culturel, comme en témoigne cet extrait du documentaire de R. Depardon, *Délits flagrants*. La substitut du procureur Michèle Bernard-Requin reçoit un coup de fil du commissariat qui semble la mettre dans l'embarras :

J'ai une jeune fille de 23 ans qui vient me voir pour déposer une plainte contre son employeur parce qu'elle dit être victime de harcèlement sexuel.
- D'accord.
- Alors j'aurais voulu savoir, donc…
- Ben la loi quand même impose pour qu'il y ait harcèlement sexuel que… qu'on lui promette *(elle tousse)* soit une promotion si elle coopère *(toux)* soit… soit qu'on la menace de sanction si elle coopère pas.

[1] Journée d'étude « Les violences faites aux femmes dans les relations de travail. Le harcèlement sexuel : prévenir et agir », 17/2/05, Bourse du Travail de Bobigny.

- Oui.
- Il faut que ce soit bien caractérisé. Qu'est-ce qu'elle dit exactement ?
- Bon, elle dit qu'elle travaille donc à mi-temps dans cette société, donc. Et à plusieurs reprises, son patron s'approchait d'elle, donc, et commençait à pratiquer des attouchements, quoi, style mains sur les cuisses, mains dans les cheveux, mains sur le dos en train de la masser à moitié, quoi. Voilà. Mais sans lui promettre ni promotion ni de sanction si elle marche pas…
- Ecoutez, je vais… Vous avez une seconde, je vais reprendre la loi, hein. Vous avez une seconde ?
- Oui, oui, très bien, oui.
- Qu'est-ce qu'il a fait comme attouchements ? Je suis obligée d'entrer dans les détails.
- Elle me dit : mains sur la cuisse, mains sur les épaules, éventuellement toucher les cheveux.
- *(Elle fait une moue dubitative)* Oui… Mains sur la cuisse, ça peut éventuellement être considéré comme une tentative d'attentat à la pudeur. Il y avait… Toujours quand il était seul avec elle ?
- Seul avec elle, oui, dans un bureau.
- Bon, écoutez, ce que je vous propose, c'est quand même de convoquer le patron.
- Oui.
- Mais pas dans l'urgence, quoi, et de l'entendre sur ces… ces attouchements.
- Sur une procédure ou sur une … ?
- Ah non, je préfère une procédure. Ca ne veut pas dire qu'il faut absolument le mettre en garde à vue *(toux)*. Mais je veux quand même qu'il soit entendu sur ces attouchements.
- D'accord, ok, très bien. Donc je qualifie comment alors ce stade ?
- Je mettrais : « tentative d'attentat à la pudeur ».
- Tentative d'attentat à la pudeur ?
- Oui.
- Bon, très bien, Madame, ok, je vais faire comme ça.

Avant même d'écouter les détails de la plainte, la substitut du procureur précise d'emblée que le harcèlement sexuel doit être « bien caractérisé ». Elle est tout à la fois gênée de demander la nature des agissements en cause, et embarrassée de les entendre. Son interprétation des faits est restrictive, puisqu'elle évacue de son raisonnement les « mains sur les épaules » et « les cheveux », et ne retient que les « mains sur la cuisse », même si ces gestes sont jugés intolérables par la plaignante. Le chef d'accusation « harcèlement sexuel » est écarté pour ne retenir que celui de « tentative d'attentat à la pudeur ». Le patron sera convoqué, « mais pas dans l'urgence ».

A. Saguy explique que lorsque le livre de M.-F. Hirigoyen a été publié, l'AFVT a connu un accroissement phénoménal du nombre d'appels. Beaucoup de femmes appelaient l'association pour se plaindre de harcèlement moral, et, en creusant l'objet de l'appel, l'AFVT se rendait compte qu'il s'agissait en réalité de harcèlement sexuel. L'auteur interprète ce phénomène comme étant la conséquence d'une stigmatisation de l'expression « harcèlement sexuel » en France, tandis que « harcèlement moral » était d'un usage plus neutre, et donc plus facile pour les plaignantes (2003, p. 129). Ce qui a le don d'agacer les féministes : « les partisans de la spécification sexuelle déplorent cette nouvelle législation qui risque de noyer le

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

harcèlement sexuel dans la nébuleuse psychologique du harcèlement moral et de masquer ainsi sa dimension politique » (Jaspard, 2005, p. 153).

Ainsi, en France, l'invocation du harcèlement moral apparaît comme un langage plus acceptable, dans un contexte où l'on note une résistance à parler de questions de discrimination ou de violence sexuelle. Aux Etats-Unis, le harcèlement moral – qui n'a d'ailleurs pas de traduction littérale en anglais - n'est pas considéré comme une discrimination, ce qui n'est pas le cas du harcèlement sexuel, défini par la jurisprudence américaine comme une discrimination basée sur le sexe. Or la discrimination est la seule prise contre l'entreprise en Amérique du nord, comme en témoigne Kelly :

> Comme j'avais dit, j'avais entendu parler aux Etats-Unis déjà du thème *mobbing*, où c'est plutôt des groupes. Au niveau harcèlement moral, j'avais entendu parler qu'en France (…). Il faut savoir que le milieu des professionnels aussi aux Etats-Unis il est beaucoup plus chargé au niveau harcèlement sexuel, et donc les gens sont beaucoup plus susceptibles, et j'ai un ami trader qui gagne plus d'un million de dollars par an qui me dit la seule chose qui lui fait peur, c'est pas de perdre beaucoup d'argent, en fait c'est d'être accusé par une femme de quelque chose. Et donc il essaye d'éviter les femmes au travail. Parce qu'il y a un tel poids, un tel nombre de cas légals, avec des femmes qui ont gagné, que ça a eu un effet assez important sur le phénomène, c'est-à-dire c'est vraiment… ça marque les gens, et ils font beaucoup plus attention. Bon, c'est clair, en France, on fait beaucoup moins attention. La façon de s'habiller, tout ça, c'est différent. Aux Etats-Unis, les femmes il faut s'habiller plus comme les hommes, il ne faut pas montrer… il faut éviter… si une femme montre sa poitrine au travail, on considère que c'est un peu vulgaire… donc c'est plutôt les secrétaires un peu… comment dire… (…) qui vont avoir un look très très sexy. Des fois il y a des… dans les magazines *Forbes* et tout ça, des… des… des chefs d'entreprise femmes qui sont un peu féminines, qui portent des tenues un peu plus engageantes, des chaussures rouges, des… des… je ne sais pas, des trucs en léopard, ou je ne sais pas quoi. C'est vrai que toute notre culture, au niveau des femmes, c'est, pour pouvoir réussir, essayer d'être comme des hommes. Donc ça inclut le comportement au travail, ça inclut la façon de s'habiller, et tout ça. Donc le harcèlement sexuel a eu une telle influence sur les comportements au travail qu'on voit le pouvoir de… « awareness » ? Je ne sais pas comment dire…
> - *« conscience »*…
> - Conscience, oui, des problèmes (…). Le fait de licencier, je pense que c'est pas ça qui bloque autant que l'affaire de procès après, surtout si on vient d'une… soit parce qu'on est femme, soit parce qu'on est noir ou quelque chose... Donc c'est vrai que si on appartient à un groupe considéré en minorité entre guillemets, même s'il y a plus de femmes que d'hommes dans certains milieux, on va… on va avoir peur que la personne dise que c'était du racisme, ou c'était du… quelque chose de cet ordre-là, les employeurs ils ont plus peur, donc il faut faire beaucoup plus d'efforts. Donc c'est un peu pour ça que des fois ils ont peur d'embaucher des gens de certaines communautés, parce qu'ils ont peur que s'il y a des licenciés, c'est très difficile. Donc ça c'est un peu l'effet pervers du système.

Le contentieux du harcèlement moral est tellement important en France que la loi est modifiée en janvier 2003 afin de « limiter les recours abusifs au juge »[1]. La loi de 2002

[1] Déclaration de François Fillon, ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité, lors du débat à l'Assemblée nationale le 5 décembre 2002.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

permettait à la victime de recourir à un médiateur officiel, déclaré à la préfecture, et extérieur à l'entreprise. Depuis janvier 2003, la procédure de médiation est ouverte à celui qui est mis en cause. Le médiateur peut désormais être recruté dans l'entreprise même et son choix doit faire l'objet d'un accord entre les deux parties. Dans les faits, la médiation incombe souvent au CHSCT, or ces comités n'existent que dans 3% des entreprises, les plus grandes. Les salariés des PME – là où les situations sont les plus critiques – auront donc plus de difficultés à recourir à une instance tierce (Canard, 2004).

De plus, alors qu'avant 2003, la victime, pour déclencher une action judiciaire civile, n'avait pas à apporter la preuve du harcèlement moral, mais seulement des faits concordants tendant à en prouver l'existence[1], la nouvelle loi prévoit que le harcèlement moral ne se présume pas, il doit être prouvé. Le doute ne profite plus à la victime. Donc, dans un premier temps, le salarié victime doit établir la réalité du harcèlement. Ensuite, il incombe au demandeur de démontrer le lien de cause à effet entre les faits incriminés et l'atteinte à ses droits.

3.3.2. LA RHÉTORIQUE DU « VRAI » / « FAUX HARCÈLEMENT »

Conséquence du contentieux nourri autour du harcèlement moral, une rhétorique bien huilée se met en place sur la nécessité de différencier le vrai harcèlement du faux harcèlement (à l'instar du sous-titre du deuxième livre de M.-F. Hirigoyen : « Harcèlement moral : démêler le vrai du faux »), de faire la part entre le véritable harcèlement et le règlement de compte à la rupture du contrat de travail. De nombreux intervenants sont invités pour faire de la pédagogie. Depuis l'apparition du nouveau concept de harcèlement moral, il est mis à toutes les sauces, les salariés invoquent le harcèlement moral pour dénoncer une situation de stress, un management autoritaire, ou encore des pressions à court terme. Dans la presse, on peut lire ici ou là que M.-F. Hirigoyen a trouvé un mot très synthétique, très englobant, voire trop élastique. Pression à la performance, conflits mal réglés, placardisation, ou persécution, tout est désormais labellisé « harcèlement moral ». Ainsi, en passant dans le langage courant, le harcèlement moral a fini par recouvrir d'autres souffrances et violences au travail qui ne relèvent peut-être pas du harcèlement, mais qui expriment un malaise plus général de la vie dans l'entreprise. Posture synthétisée dans une mise au point de M.-F. Hirigoyen : « Alors que le terme harcèlement moral se répand dans les médias et sur les lieux de travail, il tend aussi à

[1] Cette procédure d'inversion de la charge de la preuve, applicable également en matière de discrimination, trouve sa source dans la jurisprudence communautaire (Picca, 2002, p. 54).

devenir une expression fourre-tout regroupant d'autres souffrances qui ne relèvent pas, au sens clinique du terme, du harcèlement moral, mais qui expriment un malaise plus général du monde du travail qu'il est important d'analyser. Tout se passe comme si, en mettant l'éclairage sur le harcèlement moral, on avait débusqué en même temps d'autres souffrances jusque là occultées et qui tendent maintenant à masquer les vrais cas de harcèlement moral » (2003, p. 2).

Interviewé par le *Nouvel Observateur*, l'avocat Jean-Luc Wabant, fait la distinction entre les opportunistes qui ont su « monter un dossier » contre leur employeur pour obtenir des indemnités, et « les vrais harcelés qui ont du mal à se défendre » (Muller, 2004) :

> Ils *(les vrais harcelés)* n'ont justement pas cette mentalité perverse, vicieuse, qui fait feu de tout bois pour en tirer un bénéfice personnel. Le profil des opportunistes est l'exacte copie de la personnalité du harceleur. Au contraire, dans leur immense majorité, les vrais harcelés sont des gens qui aiment leur travail, sont compétents, ont l'esprit d'équipe – qualités qui précisément leur attirent la haine et la fixation obsessionnelle du harceleur. Les vrais harcelés, donc, ne vont pas guetter les faux pas de l' « adversaire », tout noter, tout surveiller : ils n'ont pas cette vision paranoïaque du monde. Les vrais harcelés n'ont souvent pas de « dossier », pas de preuves. Ils se sont rendu compte trop tard qu'ils étaient harcelés. Ils n'ont donc pas pensé à tenir la comptabilité des gestes et propos du harceleur. Ainsi, les vrais harcelés se retrouvent-ils dans une situation plus difficile qu'avant la loi. Et les faux harcelés obtiennent parfois de confortables indemnités.

Un guide sur le harcèlement moral établi en 2002 pour les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux met en garde les lecteurs contre un « risque de dérive » assimilant les contraintes de management au harcèlement moral :

> L'interprétation de la définition du harcèlement moral peut donner lieu à des dérives aux effets contre-productifs, s'opposant à l'apport que représente la loi visant à lutter contre ce processus. Les véritables nécessités du service existent et imposent normalement une organisation du travail, y compris des congés qui peuvent tout naturellement aller à l'encontre des souhaits personnels sans pour autant constituer un processus de harcèlement. Tout ordre ne participe pas à un processus de harcèlement. Il convient de ne pas oublier que tout fonctionnaire doit se conformer aux prescriptions de son supérieur hiérarchique (…). Le corporatisme et les intérêts catégoriels occultent parfois l'approche de l'intérêt général ; les jeux de pouvoirs et de contre-pouvoirs y trouvent un terrain de développement propice. C'est aussi un lieu de restructuration, d'évolution, de remise en cause. La résistance au changement, la défense des situations immuables, au nom des « droits acquis », prolifèrent en dépit des réformes participatives, de la responsabilisation des acteurs, de l'affirmation des objectifs de qualité, de l'éclosion des éthiques professionnelles, des politiques d'évaluation et des procédures d'accréditation. Dans ce contexte, l'insertion obligée dans un projet professionnel collectif, le rappel des grandeurs et servitudes du service public hospitalier autour des grands principes de continuité, d'adaptabilité et d'égalité, la stimulation aux implications personnelles

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

fortes pourront être vécues par certains, à tort, comme autant d'indicateurs de harcèlement moral en milieu professionnel[1].

Les plateaux télévisés consacrés au harcèlement moral sont une occasion de faire une mise au point touchant un grand public. Une émission passée sur France 3 en novembre 2005[2] en est un bon exemple. Y sont invités, entre autres, les habitués du sujet : M.-F. Hirigoyen et L. Scoarnec, président de Harcèlement Moral Stop. L'accent est mis sur l'importance de distinguer le « vrai harcèlement » du « faux harcèlement ».

Avec quoi est-ce que le harcèlement moral au travail tel qu'il est défini par la loi de 2002 peut être confondu ?
- *Hirigoyen* : Alors il faut faire très attention parce que, comme ce sont des agissements très subtils, c'est pas tout à fait facile de le repérer, et comme les personnes sont déstabilisées, souvent il n'y a pas de preuve de ces agissements. La difficulté c'est qu'on peut se sentir mal dans son travail, on peut ressentir – et c'est le titre de mon second ouvrage, *Le malaise dans le travail* – on peut souffrir réellement psychologiquement, et que ce ne soit pas du harcèlement. Alors, généralement, on peut le confondre avec, par exemple, des conflits, parce que la hiérarchie ne trouve pas de solution, et qu'on se sent complètement démuni. On peut aussi le confondre très souvent avec le stress et la pression au travail, mais il y a quand même selon moi une différence, c'est que le but du harcèlement, c'est quand même toujours de se débarrasser de quelqu'un. Soit s'en débarrasser physiquement, pousser la personne à la faute pour qu'elle parte, ou pour qu'elle tombe malade, soit s'en débarrasser moralement pour qu'elle s'écrase, qu'elle se tienne tranquille, et qu'on puisse lui faire faire tout ce qu'on veut.
(…)
Alors combien de plaintes, éventuellement, ou combien de cas d'appels parviennent à votre association ?
- *Scoarnec* : Ecoutez, je vais vous donner des chiffres très simples, chaque année depuis trois ans maintenant, nous recensons 20 000 appels entrants traités. C'est quand même un travail énorme.
- *Vous recevez 20 000 appels ?*
- On reçoit 20 000 appels que nous traitons, donc ça veut dire qu'il y en a d'autres que n'arrivons pas à traiter.
- *Sur ces 20 000, combien à votre sens relèvent du harcèlement moral au travail au sens de la loi, ou alors d'autres catégories ?*
- Vous avez tout à fait raison de poser cette question dans la mesure où bien des appels ne sont pas du tout des cas de harcèlement, c'est des demandes de renseignement, c'est des gens qui sont inquiets, qui souffrent, mais pour nous, ça ne représente pas à travers ce que nous voyons, par rapport à la loi telle que définie, ce ne sont pas des cas… Je veux pas dire que 10% des cas… mais on peut dire quand même qu'on n'est pas loin de penser qu'à travers ces 20 000 appels… on peut dire à peu près 10%... encore faut-il que ces appels soient validés par des dossiers, par des écrits… et c'est là que nous pourrons nous faire une meilleure idée. Mais c'est vrai que tous ces appels fort heureusement ne sont pas des cas de harcèlement.
- *Marie-France Hirigoyen, on en revient justement à ce que vous précisiez tout à l'heure, une partie des appels qui parviennent à cette association relèvent du malaise dans le travail, c'est cela ?*
- Oui, je crois que la loi, le fait qu'il y ait un texte de loi, a soulevé… en même temps qu'on débusquait le harcèlement moral, on soulevait en même temps le problème des autres souffrances au travail.

[1] En ligne, www.sante.gouv.fr/htm/dossiers/harcelement/accueil.htm. Consulté le 18 août 2007.
[2] « Les dossiers de France 3 » : « Harcèlement au travail », France 3, 17/11/05.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- Voilà, parce que selon la loi, il faut donc des éléments constitutifs du harcèlement, qui sont notamment les agressions verbales, des violences réelles qui doivent être répétées, ou bien des atteintes effectives aux conditions de travail, des actes qui ont des conséquences sur la dignité, la santé du salarié. C'est assez précis, hein ?
- Oui, c'est difficile à prouver.
- *D'accord.*
- Mais à côté de ça, le problème qu'il y a, c'est que le harcèlement proprement dit est sanctionné et sanctionnable, mais les autres souffrances au travail, il n'y a rien qui est prévu. Alors quand on souffre réellement sur son lieu de travail parce qu'on vous met la pression ou simplement parce qu'on ne vous respecte pas, on peut avoir la tentation d'agiter la clochette du harcèlement moral pour se faire entendre tout simplement. Alors c'est vrai que moi, dans mon cabinet de consultation, au départ, avant qu'il y ait la loi, les personnes qui venaient me voir étaient des vraies victimes qui souffraient de harcèlement. Maintenant, je vois des personnes qui souffrent aussi, mais qui… ben c'est pas forcément du harcèlement. Et ce que je crois c'est que, si on veut vraiment régler ce problème de harcèlement moral, il va falloir tenir en compte toutes les autres souffrances au travail, parce que ces gens qui n'arrivent pas à se faire entendre, eh bien ils vont essayer d'aller au tribunal pour essayer au moins d'être écoutés. Alors, à côté de ça, il y a eu effectivement des plaintes abusives de personnes qui, elles, se sont dit il y a une opportunité, là, d'obtenir quelques indemnités…
- *Allons-y ! (rire)*
- Voilà. Donc on a eu ça, et c'est vrai qu'il y a eu un engorgement des tribunaux de prud'hommes. Et malheureusement, ça porte un préjudice aux vraies victimes qui souffrent réellement, parce que, ben du coup, on va moins les prendre au sérieux.

L. Scoarnec évalue à 10% les cas de « faux harcèlements » qu'il traite au sein de son association. Pour M.-F. Hirigoyen, ces « fausses victimes » instrumentalisent le droit pour atteindre leurs fins, ou alors ne trouvent pas d'autre moyen pour exprimer leur souffrance que « d'agiter la clochette du harcèlement moral ». Or la distinction « entre les salariés de bonne foi, victimes d'autres formes de souffrances au travail et qui n'arrivent pas à se faire entendre, ceux qui dans un registre victimaire trouvent une identité dans la plainte, et ceux qui profitent de la médiatisation de ce concept pour essayer d'obtenir un avantage matériel ou pour disqualifier quelqu'un » est essentielle « afin que les vraies victimes de harcèlement moral puissent continuer à se faire entendre » (Hirigoyen, 2003, p. 6).

De nombreux chercheurs ont travaillé sur les faux témoignages de *stalking* (harcèlement moral dans la sphère privée). L. Sheridan et E. Blaauw (2004) mettent en évidence cinq types de « fausses victimes ». Dans le premier cas, le harceleur prétend lui-même être harcelé, par exemple lorsque la rupture sentimentale provoque la rage et le désir de vengeance de la personne abandonnée. Le deuxième type est lié à de graves désordres mentaux du plaignant, tels que l'érotomanie, ou la paranoïa. Quand une personne précédemment harcelée fait preuve d'une susceptibilité à fleur de peau par rapport à des actions innocentes, de peur que le harcèlement ne se reproduise, on a affaire au troisième type de « fausse victime ». Enfin, les personnes qui se complaisent dans le statut de victime, ou

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

celles qui l'instrumentalisent pour obtenir des gratifications matérielles sont les derniers cas inventoriés.

Jean-Luc Wabant, avocat invité au tour de table, explique qu'il ne faut pas que le harcèlement moral devienne une porte d'entrée de tous les débats sur la souffrance au travail :

> Au niveau du conseil des prud'hommes, nous avons eu des difficultés effectivement à faire prendre en compte ce dossier parce que nous avons eu deux mouvements : un premier mouvement qui est un mouvement d'opportunisme que citait Mme Hirigoyen, et un deuxième mouvement qui est justement de soulever le couvercle de tous ceux qui souffraient au travail et qui ne savaient pas par quel morceau le prendre si j'ose m'exprimer ainsi, et qui venaient sur le terrain du harcèlement. Alors que il y a effectivement, quand il y a des souffrances au travail, d'autres moyens d'intervenir sans mettre en cause le harcèlement, c'est le rôle de l'employeur, c'est le rôle des instances représentatives du personnel, autour des articles sur la protection de la santé du salarié qui existent et qui ne visent pas le harcèlement, sur le rôle de l'atteinte à la dignité qui existent, et qui ne visent pas le harcèlement, et qui sont dans les missions du délégué du personnel, ce sont les articles L. 230-2, L. 422-1 du code du travail qui montrent qu'il y a d'autres entrées et qu'il ne faut surtout pas banaliser le harcèlement. Le harcèlement, certes, il est souvent difficile à prouver, certes il existe, mais il ne faut pas en faire un moyen d'entrée de tous les débats sur la santé et la souffrance au travail.

L'émission est aussi l'occasion de présenter un cas pédagogique, celui de Nathalie Vallon, qui a travaillé pendant vingt ans dans la filiale française d'une multinationale. La justice a reconnu le harcèlement moral qu'elle a subi, et dont elle vient témoigner. C'est une femme d'une quarantaine d'années, de type asiatique, qui a du mal à s'exprimer.

> *Vous avez commencé donc à travailler dans cette entreprise en 1980, c'est cela ?*
> - Oui.
> - *Et au début, de manière très heureuse ?*
> - Ca passe bien jusqu'en 1987.
> - *Quelle est votre fonction à l'époque ?*
> - Euh… j'ai commencé… j'ai débuté comme télexiste. Et en 1990 j'occupais le poste assistante de gestion.
> - *Donc vous travaillez pendant une dizaine d'années dans cette entreprise, vous demandez même à partir de 1990 à suivre une formation, vous parlez couramment l'anglais, hein ?*
> - Oui.
> - *Et donc vous accédez à un poste en 1990 d'assistante de gestion, et là à ce moment-là vous travaillez là aussi à nouveau huit – neuf ans sans problème ?*
> - Je travaille sereinement pendant neuf ans.
> - *Et alors que se passe-t-il donc à la fin de cette période, donc fin des années 90 ? Quelque chose va changer ?*
> - Oui, en fait je travaillais pendant neuf ans pour un effectif de neuf personnes, et au début 1999, mon chef de service m'a demandé de travailler pour un autre groupe de quatre personnes en plus. Ca me fait treize personnes. Mais ça me pose un problème.
> - *Donc une sorte de surcharge de travail.*
> - Une surcharge de travail, et une dispersion géographique… mes déplacements…
> - *C'est-à-dire qu'en gros on vous demandait… on vous a demandé parce que vous le dites… Vous êtes émue, bien sûr…*
> - Oui.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- Il y a eu des paliers, comme ça. C'est-à-dire qu'on vous a progressivement confié un peu plus de travail, puis un peu plus de travail, puis un peu plus de travail, jusqu'à être obligée d'être éclatée entre quatre services qui étaient en quatre endroits différents…
- Voilà, c'est quatre endroits différents. Parce que mon bureau se situe au deuxième étage, et je dois me déplacer dans quatre bâtiments différents. Et là ça fait une fatigue très physique, et en plus de ça j'étais convoquée plusieurs fois par plusieurs services pour me menacer de me licencier si j'accepte pas ce poste-là.
- Quelles ont été les réactions de vos collègues ?
- Euh… Les collègues… non, je me sentais seule… parce que je suis isolée, je me sens très seule…
- Comment est-ce que vous expliquez que la plupart de vos collègues ne vous ont pas aidée ?
- Euh… Les collègues peuvent pas aider, parce qu'ils ont peur aussi.
- Quand vous dites que vous étiez comme ça convoquée régulièrement… comment, par qui, et comment ça se passait ?
- Par des chefs de service. En fait, suite à ce changement, j'avais plusieurs chefs de service. Donc j'ai été convoquée plusieurs fois par plusieurs chefs de service.
- Les entretiens… donc il n'y avait pas de trace écrite ?
- Non, pas de trace écrite.
- Et vous étiez mise en cause, on vous insultait… ?
- On m'a menacée de licencier si je n'accepte pas à signer le nouveau avenant au contrat de travail.
- Alors, vous êtes d'autant plus émue que tout cela vous a conduit à craquer physiquement ?
- Oui, j'avais fait une tentative de suicide en 1987. Et donc le médecin m'a prescrit un repos de quelques mois.
- Et ensuite, à la fin donc de cette seconde période, à nouveau on vous conduit chez le médecin ?
- Oui.
- Et c'est ce médecin qui vous fait prendre conscience de votre situation, qui va vous pousser finalement à réagir ?
- Oui, c'est grâce à lui. Il m'a fait comprendre que c'est du harcèlement répétitif. Parce que en fait tous les jours, tous les jours on me convoquait. Et donc je dois travailler, travailler, travailler sans arrêt.
- Nathalie Vallon, quelle est votre situation aujourd'hui ?
- Aujourd'hui, je suis toujours sous traitement anti-dépresseurs, je me sens pas bien malgré les cinq ans écoulés. Je me sens complètement abîmée.
- Et est-ce que vous avez pu vous faire défendre vos qualités de victime, est-ce que vous avez pu faire reconnaître vos droits, comment ça se passe ?
- Oui, j'ai pu par la suite à mon harcèlement moral… j'ai pu me faire reconnaître par les médecins, par les experts, qu'ils ont reconnu comme accident du travail.
- Mais d'autres procédures vont continuer ?
- Oui.
Se tournant vers M.-F. Hirigoyen :
- Vous parliez de personne cassée, sur le plan moral, même physique ?
- Oui, les conséquences du harcèlement moral sont tout à fait insidieuses, ça commence par du stress, de l'angoisse, prendre un peu plus d'alcool, de tabac, enfin… des choses comme ça. Et puis petit à petit la personne peut aller vers un état dépressif. Et je précise, nous avons statistiquement plus de femmes qui se plaignent de harcèlement moral mais proportionnellement, il y a plus d'hommes qui se suicident pour le harcèlement moral parce que les hommes en parlent plus tard. Et donc je crois que là il faut vraiment prendre… parce que ce qui frappe dans le récit… moi ce qui m'a frappée dans ce récit c'est qu'elle dit peu de choses et que en fait, dans la réalité, les vraies victimes racontent presque rien de ce qui se passe. Alors que quelqu'un qui essaye d'obtenir des indemnités va au contraire en rajouter et faire tout un mélodrame autour de ça. Or à travers cette parole qui est très ténue, en fait, il y a réellement une souffrance qu'il faut aller chercher. Et la difficulté, c'est que c'est difficile

d'expliquer ce genre d'humiliation, de blessure, et donc là, il faut effectivement l'aide d'un médecin, ou d'une association.

Nathalie Vallon ne « raconte presque rien de ce qui se passe », c'est pourquoi c'est une « vraie victime ». La victime est toujours susceptible de perdre ce titre, son innocence, en en faisant un usage stratégique. Comme acteur mobilisé, elle ouvre la porte au soupçon. Si elle a recours au calcul, elle est fragilisée. Une victime stratège est soupçonnée d'instrumentaliser sa souffrance pour maximiser son intérêt. Cette démarche est alors assimilée à du cynisme. La multiplicité des expressions : « éternelle victime », « victime complaisante », « rôle, vocation de victime », « avoir l'air d'une victime », « prendre un air de victime », « jouer à la victime », « poser quelqu'un en victime », « prendre quelqu'un en victime », « se poser en victime », donne à voir le voile de suspicion qui entoure souvent la posture victimaire. Une certaine passivité est attendue de la victime, et Nathalie Vallon, en s'excusant presque d'être sur le plateau, remplit ce critère aux yeux de l'experte victimologue, M.-F. Hirigoyen. Les incohérences de son discours (ça se passe bien jusqu'en 1987, mais le changement de situation dont elle se plaint date de 1999), son manque d'étayage sont naturellement imputés à son émotion et à son état psychique et physique, fragilisé par le traumatisme subi. Sa parole est « ténue », elle n'étale pas sa souffrance sur le mode mélodramatique, et n'est donc pas susceptible, aux yeux des observateurs, d'en faire un usage stratégique.

L'explication de cas se termine par une synthèse :

Alors, on est bien d'accord que le harcèlement, si on veut le définir de manière négative, ce n'est pas le stress au travail, ce n'est pas la pression d'un chef d'équipe par exemple, ce n'est pas le surmenage, ce n'est pas le conflit personnel, ce ne sont pas les contraintes liées à la gestion, alors qu'est-ce que c'est ?
- Je crois que dans le harcèlement il y a plusieurs choses : il y a toute une partie effectivement qui est l'isolement dont on vient de parler… l'isolement et le refus de communication. Il y a ensuite les atteintes à la dignité. Essentiellement ça. C'est ce qui va faire que les personnes vont avoir du mal à en parler. C'est ce qui va faire que ça va laisser des traces très longtemps après, et que on va ressasser.
- *Le côté répété ?*
- On va reprendre l'humiliation, et donc on va… on va après le répéter dans sa tête. Et puis il y a tout ce qui est du registre de l'atteinte aux conditions de travail. Et l'atteinte aux conditions de travail… au fond le but… le but du harcèlement c'est de casser quelqu'un par rapport à son travail. On se sert du travail comme un prétexte pour attaquer intimement une personne, parce que quand on n'est pas content du travail de quelqu'un, on peut tout à fait lui dire : « Votre travail ne va pas, vous devez corriger ceci, vous devez corriger cela », et dans ce cas-là ça marche. Mais là, on ne fait pas ça. On attaque la personne : « Vous êtes nul, vous êtes bon à rien » et donc la personne n'a pas le moyen de se défendre puisqu'on l'attaque dans ce qu'elle est et non pas dans son travail.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Sur le terrain, cette rhétorique apparaît constamment, notamment dans les propos d'une avocate :

> Donc je suis juriste, donc moi je me réfère à la définition de l'article L. 122-49 du code du travail que vous avez sûrement en tête, et quand on regarde cette définition du code du travail, il faut à mon sens caractériser de manière précise les faits de harcèlement moral. Parce que quand j'entends des salariés, tous les salariés, tous les salariés que je reçois, il y en a pas un qui ne m'évoque pas le harcèlement moral ! Et je pense sincèrement, au niveau juridique, il y a des situations qui sont très diverses. Il y en a où effectivement on peut caractériser le harcèlement moral, il y en a d'autres où on n'est pas du tout là-dedans.

Une secrétaire nationale de la CFDT s'exclame : « Très peu de cas de harcèlement moral sont vrais ! ». Le problème du syndicaliste, selon elle, est de démêler le vrai du faux, en travaillant en coopération avec le médecin du travail, l'inspecteur du travail, le délégué CHSCT. Une autre syndicaliste abonde dans ce sens, en racontant qu'elle a eu un cas de harcèlement moral, mais qui « n'était pas vrai ». « Il s'est avéré, avec le médecin du travail, que c'était une parano, elle prenait son disque dur chaque soir à la maison ». Une assistante sociale d'une entreprise publique déclare recevoir de nombreuses plaintes de harcèlement moral de personnes qui ne sont pas de vraies victimes. Elle ajoute : « Quand la victime vient en proclamant qu'elle veut la peau du harceleur, il faut se méfier. C'est pas une vraie victime ». A la question sur les conséquences du harcèlement chez la victime, une consultante RH répond *:* « Des conséquences par rapport à leur conjoint s'ils ont un conjoint, dans sa famille. Est-ce que je sais faire du bon boulot ? Dans le cas de vrai harcèlement, vraiment quelqu'un de caractériel… ». Une médecin du travail a eu à traiter des plaintes provenant de « faux harcelés » : « Ces gens-là se prétendaient harcelés. Alors, bon, moi j'ai discuté assez longtemps avec l'employeur… d'abord l'employeur m'aurait pas téléphoné… si c'avait été un employeur harceleur… ils téléphonent jamais, les harceleurs *(rire)*… Les vrais… les vrais… les vrais… ». En définitive, pour un DRH, peu importe finalement que les cas soient vrais ou pas : « Nous avons traité deux cas… alors deux cas, vrais ou faux, hein, d'ailleurs, peu importe… enfin des cas où les gens se plaignent de harcèlement moral ».

3.3.3. UNE JURISPRUDENCE RESTRICTIVE

L'interprétation restrictive des juges s'est opérée dans deux sens. Tout d'abord, en donnant très peu raison aux plaignants. Le « saupoudrage » des plaidoiries de harcèlement moral a entraîné la méfiance des magistrats, accusant les plaignants d'utiliser le terme à tort et

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

à travers, et ainsi de le dénaturer et d'en faire perdre la portée. Le harcèlement moral comme phénomène de mode médiatisé à outrance est décrié par les conseillers prud'homaux (François, 2003). Ainsi, en 2004, 85% des plaintes invoquaient le harcèlement moral au tribunal des prud'hommes de Paris, mais seulement 5% ont abouti à une condamnation de l'employeur pour cette raison (Hirigoyen, Bonafons, 2005). Une avocate précise qu'elle se « méfie quand les salariés disent qu'ils sont harcelés ». Prudence d'autant plus grande qu'elle est une conséquence de l'attitude des juges : « Il faut un dossier béton pour plaider le harcèlement moral. En plus, les conseillers prud'homaux en ont marre d'entendre parler de harcèlement moral, ils sont méfiants ».

Par ailleurs, la jurisprudence s'est attelée à la tâche de préciser et de circonscrire les contours du phénomène. En effet, la loi de 2002 définit le harcèlement moral à travers ses conséquences. On est donc dans le flou le plus total quant à la nature des agissements mis en cause, ce qui donne aux juridictions la latitude d'interpréter la loi et de faire évoluer la notion dans le temps, selon la formule de H. Seillan : « Quand la loi est faible, le juge apparaît » (2004, p. 2).

L'analyse du contentieux révèle des tendances profondes dans la manière dont les juges appréhendent la notion de harcèlement moral. Le harcèlement moral requiert pour sa qualification une répétition des agissements, à la différence du harcèlement sexuel où on considère qu'un seul acte suffit (Delga, Rajkumar, 2005, p. 165). Quand un dossier mélange des accusations de discrimination syndicale et de harcèlement moral, on relève une constante : la Cour de cassation néglige le grief de harcèlement et se concentre sur la discrimination (Hautefort, 2004). Dans un arrêt plus récent (Cass. soc., 26 janvier 2005), la Haute Juridiction ne veut pas que soient confondus harcèlement moral et faits légitimant un « autolicenciement » (Hautefort, 2005). Même si « l'employeur a eu à l'égard du salarié une attitude "répétitive" constitutive de violences morales et psychologiques », la Cour ne l'a pas condamné pour harcèlement moral. L'enjeu est en effet financier : si les faits invoqués justifient le constat de rupture sans qu'on puisse parler de harcèlement moral, seule est due l'indemnité pour licenciement sans cause réelle et sérieuse. Dans le cas contraire, le licenciement est nul, et les conséquences sont infiniment plus lourdes.

La jurisprudence reconnaît à l'employeur un certain nombre de prérogatives non constitutives de harcèlement moral. Le simple fait, pour un employeur, de « constater avec regret » le retard pris par l'un de ses salariés dans le traitement de divers dossiers, ne peut constituer un « harcèlement moral ». Un salarié ne peut tirer argument des seuls certificats

médicaux qui lui sont délivrés pour établir un harcèlement moral (C.A. Angers, Ch. soc., 14 octobre 2002). La Cour d'appel de Versailles, dans un arrêt rendu le 12 novembre 2003 concernant l'affaire Gasmili c/ SA Boulanger d'Aubergenville, estime que « même si cinq convocations lui *(à M. Gasmili)* ont été adressées en l'espace de quatre mois, l'employeur a le droit, dans le cadre de son pouvoir de direction et de discipline de faire des observations à un salarié qui à l'évidence en l'espèce avait des insuffisances professionnelles ; que ceci ne constitue pas *de facto* un harcèlement moral ; qu'aucune attestation ne vient conforter les dires de M. Gasmili sur les propos qu'aurait tenus la direction à son encontre ni sur les effets de ces reproches sur ses conditions de travail ». Les Hauts Magistrats refusent d'assimiler l'exercice du pouvoir disciplinaire à du harcèlement moral. L'exercice – même abusif – du pouvoir disciplinaire ne caractérise pas un harcèlement moral. Le fait qu'un salarié ait déjà fait l'objet de plusieurs tentatives de licenciement, toutes infructueuses, pour des motifs similaires ne permet pas de caractériser l'existence d'un harcèlement moral et d'une discrimination syndicale (Cass. soc., 8 janvier 2003). Il a même été admis que l'employeur puisse prononcer des sanctions disciplinaires non fondées sans pouvoir pour autant être considéré comme auteur d'un harcèlement moral. Infliger deux sanctions disciplinaires irrégulières en l'espace d'un mois et quatre jours ne caractérise pas à lui seul un harcèlement (Cass. soc., 16 juin 2004).

Le harcèlement moral ne doit pas être confondu non plus avec les contraintes imposées par les impératifs de gestion inhérents à la vie de toute entreprise développant son action dans un contexte par essence concurrentiel et conduisant parfois à la remise en question des situations acquises. C'est la conclusion du tribunal de grande instance de Paris jugeant la première affaire de harcèlement moral portée au pénal, affaire largement médiatisée. Anne-Sophie Vautier, 35 ans, intente un procès contre son patron pour cause de harcèlement moral durant les deux années qu'elle a passées en tant que directrice des programmes au sein de Canal Numedia, filiale Internet du groupe Canal+. Elle se plaint entre autres de l'arrêt de son projet sans raison, du déménagement forcé de son bureau et de son évincement de l'organigramme de direction. Pour le tribunal, le délit de harcèlement moral nécessite, pour être constitué, l'existence de faits objectifs non dénaturés par des considérations subjectives. Le harcèlement est défini comme la soumission sans répit à des attaques incessantes et réitérées, avec pour objet ou pour effet de nuire à un salarié, de porter atteinte à ses droits ou à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou morale ou de compromettre son avenir. Le jugement souligne qu'un tel acharnement doit être exercé contre une personne précise, et non de façon collective. En l'espèce, il existait dans cette entreprise une tension permanente et une charge

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

de travail très lourde, comme dans beaucoup de sociétés où la pression des actionnaires est forte. Le président du Conseil d'administration de Canal Numedia a été relaxé. Il n'était pas établi que l'employeur ait été guidé dans le cadre de ses responsabilités professionnelles par la seule volonté de nuire personnellement à Mme Vautier (TGI Paris, 25 octobre 2002). Une décision de la Cour de cassation du 3 avril 2003 précise également qu'à partir du moment où la dégradation des conditions de travail concerne l'ensemble du personnel et qu'en outre le salarié n'a fait l'objet d'aucune sanction disciplinaire et qu'aucun incident ne l'a opposé à son supérieur hiérarchique, le harcèlement moral n'est pas caractérisé.

Plusieurs faits doivent être réunis pour que la Cour juge qu'il y a harcèlement : la salariée a fait l'objet d'un retrait sans motif de son téléphone portable à usage professionnel ; a été instaurée une obligation nouvelle et sans justification de se présenter tous les matins au bureau de sa supérieure hiérarchique ; lui ont été attribuées des tâches sans rapport avec ses fonctions, faits ayant entraîné un état dépressif médicalement constaté nécessitant des arrêts de travail (Cass. soc., 27 oct. 2004).

Si ces tendances ne surprennent pas en ce sens qu'elles semblent une application à la lettre de la loi, il en est une autre qui éclaire cette notion sous un nouveau jour. Il apparaît en effet que l'intention de nuire est considérée par les juges de fond comme absolument centrale dans la qualification de harcèlement moral. La formule employée par des juges parisiens (CA Paris, 22^{e} ch. C, 4 nov. 2004, inédit) illustre cette position : la « volonté de nuire caractérise le harcèlement moral » (Adam, 2006, p. 10). Cette interprétation prend ses distances avec le texte : des agissements ayant « pour objet ou pour effet » permet en effet de qualifier de harcèlement moral des agissements perpétrés sans intention de nuire.

L'application restrictive de la loi sur le harcèlement moral, conjuguée à son amendement en 2003 suite à la loi Fillon, ont conduit, selon Maître Wabant, à « un retour de balancier normal »[1] qui a pour effet de diminuer le nombre de cas portés devant les institutions.

CONCLUSION : L'ÉVOLUTION DE LA DÉFINITION DU HARCÈLEMENT MORAL

La définition du harcèlement moral a subi de nombreux avatars. Signifiant à l'origine les agissements d'individus souffrant d'une perversion pathologique, la notion a vu son sens

[1] « Les dossiers de France 3 » : « Harcèlement au travail », France 3, 17/11/05.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

s'élargir progressivement. Face au tout harcèlement, les dénonciations des mésusages du terme et les tentatives d'objectivation ont été multiples.

La définition du harcèlement moral par son inventrice semble s'être stabilisée en 2003 : « Le harcèlement consiste en une violence insidieuse, froide, sournoise, d'autant plus dangereuse qu'elle est quasi invisible. Elle se nourrit de petites attaques répétées, souvent faites sans témoins, parfois non verbales, ou ambiguës, car sujettes à double interprétation. Chaque attaque prise séparément n'est pas vraiment grave. C'est l'effet cumulatif des micros traumatismes fréquents et répétés, qui constitue l'agression » (2003, p. 2). « Plus on monte dans la hiérarchie socioculturelle et plus les agressions sont sophistiquées et donc plus difficiles à repérer » (Hirigoyen, 2003, p. 3). La psychanalyste met en avant les « contextes qui favorisent la mise en place de harcèlement moral » (2003, p. 2) et conseille de ne « pas se focaliser uniquement sur le couple harceleur – harcelé » (2003, p. 10). Tout en abandonnant la catégorie du pervers narcissique, elle garde une terminologie avoisinante en parlant « d'individus pervers et destructeurs dans les entreprises » (2003, p. 2) et de « procédés pervers » (2003, p. 4). C'est que pour elle, « 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 » (EDF et Gaz de France, 2002, p. 159).

Une ambiguïté résiste cependant à cette mise au point. Doit-il y avoir intention de nuire pour parler de harcèlement moral ? Si la réponse à la question était évidente avec les agissements du pervers narcissique, la position flottante de M.-F. Hirigoyen laisse planer le doute. La victimologue parle d'agissements hostiles découlant d'une « volonté plus ou moins consciente de nuire » (2003, p. 3). « Certes la notion de harcèlement moral se définit par l'intentionnalité malveillante du supposé agresseur, mais l'absence d'intentionnalité nuisible ne signifie pas pour autant qu'un comportement est normal » (2003, p. 8).

Ce manque de clarté est reproduit dans les ouvrages et brochures de vulgarisation du harcèlement moral. Le guide de l'élu d'entreprise publié par la CFDT définit ainsi le harcèlement moral comme « une véritable volonté de nuire qui conduit des personnes ou un groupe à s'attaquer à un collègue sans que pour autant ceci soit fait consciemment » (Le Bouffant, 2001, p. 18). Comprenne qui pourra cette alliance de mots.

Pour la loi de 2002, le caractère intentionnel des agissements n'est pas obligatoire. Le critère d'appréciation décisif est la dégradation des conditions de travail, qui est ainsi mise hors la loi. Le législateur français s'est largement inspiré de la typologie établie par l'avis de la Commission nationale consultative des droits de l'homme. Ainsi, sont condamnés non

seulement les agissements dus à un pervers, mais également le harcèlement institutionnel et le harcèlement stratégique. Ce qui en réalité est mis hors la loi, c'est la dégradation des conditions de travail du salarié ou du fonctionnaire, que celle-ci soit le produit d'une intention de nuire ou de circonstances accidentelles. En cela, la loi est une application fidèle de la volonté communiste de sanctionner les dérives et abus du régime capitaliste.

Face au tout harcèlement et à un contentieux particulièrement abondant, cette définition du harcèlement moral va être appliquée de manière restrictive par les juges, qui ne vont condamner la dégradation des conditions de travail que si, et seulement si, elle est la conséquence d'une intention malveillante. On le voit, les différentes définitions du harcèlement moral, celles de M.-F. Hirigoyen, du législateur, et du juge, ne coïncident pas. De même, il existe un gouffre entre la définition relativiste du harcèlement moral et la définition jurisprudentielle, comme en témoignent les nombreux plaignants à qui le juge n'a pas donné raison. Pour mettre en évidence les causes de ce décalage, il est nécessaire d'explorer les représentations du harcèlement moral.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

DEUXIÈME PARTIE : L'EXPÉRIENCE DU HARCÈLEMENT MORAL

Nous l'avons vu en introduction, l'ensemble des données empiriques constituées à ce jour se caractérise par une tendance à la naturalisation du harcèlement moral. La définition du harcèlement moral est une donnée de base qui ne pose pas de problème particulier, le harcèlement moral, tel qu'il prend sens chez l'individu harcelé, n'est pas interrogé. A ce titre, et étant donné notre volonté de questionner le sens du harcèlement moral, et de tenter d'en donner une définition subjective, notre méthodologie devait s'adapter à notre problématique. Nous avons recruté les personnes harcelées par trois biais. Le premier et le plus important est l'interconnaissance. Par voie directe ou interposée, le fait de décliner son identité et son objet de recherche à autrui a ouvert des portes d'entrée à des entretiens. Le recrutement de personnes se déclarant victimes de harcèlement moral a été, ainsi, d'une facilité extrême, voire déroutante. A chaque fois que j'ai pu me présenter dans la sphère privée en tant que doctorante investiguant sur le harcèlement moral au travail, il s'en est suivi pléthore de possibilités d'entretiens. Soit mon interlocuteur avait lui-même été victime de harcèlement moral, soit il connaissait quelqu'un de son entourage qui s'en était plaint.

La majeure partie des victimes (16) a été recrutée par interconnaissance. Ce sont des personnes dont j'ai croisé le chemin et qui, une fois mon sujet de thèse décliné, m'ont dit avoir été harcelées moralement. Une personne de l'échantillon m'a été présentée par une intermédiaire, qui m'a interpellée : « Je connais quelqu'un qui est harcelé moralement, tu peux le contacter de ma part ». Ce biais de recrutement peut laisser perplexe : pourquoi ne pas choisir d'autres types d'entrée plus évidents, comme les consultations des cellules « Souffrance et travail », les services de pathologie professionnelle, les cabinets de médecins du travail, ou encore les associations de lutte contre le harcèlement moral ? Outre que des études ont déjà adopté ce type d'approche (dans le cadre d'une thèse en sciences de l'éducation sur la violence et le harcèlement moral au travail, C. Mancel (2003) a effectué une passation d'un questionnaire « ambiance au travail » auprès de 1016 salariés (49% d'hommes pour 51% de femmes) dans des salles d'attente de médecins du travail en Aquitaine ; J.-L. Viaux et J.-L. Bernaud (2001) ont mené une enquête basée sur le fichier des victimes mis à leur disposition par l'ANVHPT), ces méthodes d'investigation ne nous semblaient pas les plus adaptées au type de questionnement qui était le nôtre. Etant donné notre objectif de comprendre ce que le harcelé met derrière le vocable « harcèlement moral », et notre volonté de mieux appréhender la manière dont il se l'approprie, le recrutement par interconnaissance nous semblait au plus près de la manière dont, plus généralement, les individus se sont

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

appropriés le harcèlement moral. Nous l'avons vu en première partie, lorsque le terme « harcèlement moral » a émergé, une multitude de « harcelés » est soudainement apparue. Du jour au lendemain, les consultations de médecin du travail et de juristes ont été submergées de patients et de clients ayant enfin trouvé un mot pour nommer leur mal-être. En recrutant des personnes qui, une fois mon identité et mon sujet de recherche déclinés, me disaient : « J'ai subi / je subis le harcèlement moral », le protocole d'enquête adopté était finalement au plus près des conditions réelles de l'appropriation, puisque l'enquêteur faisait office de média, et la personne qui disait être victime de harcèlement était représentative des milliers de harcelés qui ont émergé en puissance à la suite de la médiatisation du phénomène.

De par la nature même de ce recrutement, il apparaît un biais de recrutement évident : celui des espaces de socialisation de l'enquêteur, déterminés par ses caractéristiques personnelles (sexe, âge, milieu social, origine nationale, études, loisirs, fréquentations). L'on peut s'interroger sur l'impact de la similitude de genre, ou de l'origine nationale, dans la propension à se confier. Je pense là à une étudiante d'origine maghrébine qui est venue me voir à la fin d'une intervention que j'avais faite sur le harcèlement moral pour me livrer quelques confidences sur sa situation en tant que salariée persécutée dans une chaîne de fast-food.

Les biais engendrés par le sexe, et plus généralement par les coordonnées du chercheur conduisent à la nécessité d'une vigilance réflexive, c'est-à-dire à une analyse et un contrôle sociologiques permanents de la pratique. « L'opposition pertinente n'est pas, selon nous, entre enquête quantitative et enquête qualitative (…), elle se situe plutôt entre enquête mécanique et enquête réflexive : la première ne se donne pas pour objet les conditions de production de ses données (ce sont de purs data), tandis que la seconde soumet constamment ses données à la réflexion et à la critique (qu'il s'agisse des indicateurs et des catégories statistiques ou des faits ethnographiques) » (Beaud, Weber, 2003, p. 15). Les deux auteurs insistent sur la nécessité d'adopter « une posture d'enquête réflexive » (2003, p. 17), et soulignent l'importance de contextualiser, de ne pas se soucier uniquement des résultats d'enquête mais de revenir sans cesse sur la manière dont ils ont été obtenus.

Afin d'amoindrir l'impact des biais du recrutement par interconnaissance, nous avons adopté un autre type d'entrée, à savoir le recrutement grâce aux divers colloques et réunions-débats consacrés au thème du harcèlement moral, et, plus généralement, de la souffrance au travail. Les 6 personnes rencontrées lors de ces manifestations scientifiques recherchaient des informations, des réponses à des questions, ou voulaient apporter leur propre contribution,

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

dans le souci manifeste de faire avancer la réflexion sur le sujet. Dans tous les cas, la thématique du harcèlement moral leur tenait à cœur. Un nouveau biais se profile : la participation à de telles manifestations comportant des barrières d'entrée évidentes, un niveau socioculturel élevé constitue une caractéristique fréquente chez les membres de cet échantillon. Et, conséquence logique du constat de P. Bourdieu (« les bourgeois se distinguent par leur aptitude à maîtriser la relation d'enquête », « les plus fortes résistances à l'enquête sont le fait des détenteurs des hauts titres scolaires » (cité in Mauger, 1991, p. 135)), plus le capital économique et culturel de l'interviewé est important, plus le risque de se « faire balader » et de recueillir des données « creuses » est grand. Sans compter la préoccupation permanente, chez ce type de profils, de rentabiliser le temps au maximum. Je pense là à un gestionnaire de patrimoine qui me révéla, lors d'un colloque, avoir été harcelé moralement et escroqué par son associé. L'ayant sollicité pour un entretien approfondi, je voyais bien qu'il souhaitait une contrepartie. Il voulait me vendre des produits financiers, ou, au moins, récupérer quelques contacts. N'ayant rien eu de ce côté, il ne répondit à aucun de mes messages, pourtant nombreux.

Enfin, nous avons intégré à notre échantillon le témoignage de Bouch, un Algérien qui m'a contactée par Internet en me révélant avoir été poussé à la faute par sa hiérarchie pour cause de « clanisme ». Ayant pris connaissance, grâce à ce phénoménal outil réducteur des distances géographiques, de mon sujet de thèse, il m'a spontanément sollicitée, pour me livrer son expérience de harcèlement moral, et chercher l'étayage d'une « spécialiste » du sujet. L'opportunité d'inclure des cas de harcèlement moral appartenant à des contextes socio-économiques différents, peut, à première vue, paraître surprenante, car il est d'usage de comparer ce qui est comparable. Il nous semble cependant utile et pertinent de déroger exceptionnellement à cette préconisation méthodologique car notre objectif est de comprendre le harcèlement moral, et les mécanismes de son appropriation. Et le fait que l'idiome harcèlement moral soit approprié par des individus appartenant à une culture différente a des implications pratiques lourdes de sens, sur lesquelles nous reviendrons.

N'ayant eu accès ni à la version des harceleurs, ni au lieu de travail, notre vision des choses était, *de facto*, limitée. C'est pourquoi nous avons convoqué des cas d'analyse secondaire, pour compléter notre point de vue. Il s'agit de reportages permettant d'avoir la version non seulement du harcelé, mais aussi celle du harceleur. Le documentaire retraçant « l'épopée » de l'entreprise Maryflo, en filmant le travail en train de se faire, élargit notre compréhension du phénomène de harcèlement moral. Ce n'est plus le travail raconté *ex-post*,

ou le travail représenté et idéalisé, c'est le travail vivant volé par les caméras de « Strip-tease », connues pour capturer, à l'insu des acteurs filmés, des instants de vérité.

L'analyse de données produites par des tiers, et en particulier des matériaux audio-visuels, n'est pas sans limites. Le réalisateur détient, par le biais du montage, la possibilité de mettre de côté certains éléments de la réalité pour mieux défendre un point de vue. En ce domaine, une totale neutralité et objectivité sont de l'ordre de l'idéal.

CHAPITRE 4 : LA DÉFINITION SUBJECTIVE DU HARCÈLEMENT MORAL

On l'aura bien compris, n'ayant pas d'idées préconçues concernant les caractéristiques des harcelés, enquêtant sur une population encore peu investiguée par la sociologie, notre échantillon s'est construit tout seul. Progressivement, des récurrences se sont dessinées, le seuil de saturation a été atteint au bout de 23 entretiens. Notre échantillon de harcelés est constitué de 74% de femmes (17) et de 26% d'hommes (6), âgés de 22 à 67 ans. Cette répartition de genre, même si elle rejoint les conclusions de M.-F. Hirigoyen (2001) sur la prédominance de victimes femmes, doit être considérée avec prudence. Outre le fait, souligné en introduction, qu'il existe en la matière des enquêtes aux résultats contradictoires, on ne peut balayer d'un revers de main le biais de recrutement que constitue le sexe du chercheur.

Pour tenter de cerner la définition subjective du harcèlement moral, nous analyserons également 5 entretiens réalisés avec des personnes ayant été témoins de harcèlement moral dans leur entreprise, et un entretien avec une jeune étudiante m'ayant relaté l'expérience de harcèlement moral de sa mère. Dans ces cas, le harcèlement moral n'est pas raconté directement par les victimes, il est biaisé par le regard d'un tiers, mais c'est bien ce point de vue là qui nous intéresse, car il alimente la définition subjective de la notion.

Face à un échantillon, le premier réflexe du chercheur est de tenter de dégager des tendances, en s'aidant des variables sociodémographiques classiques (âge, sexe, statut matrimonial, profession, origine sociale ou ethnique). Premier constat : la population des harcelés n'est pas homogène, sociologiquement parlant. Quels que soient l'âge, jeune ou âgé, le sexe, femme ou homme, le statut matrimonial, célibataire, marié ou divorcé, la profession, PCS+ ou PCS-, le milieu social, aisé ou défavorisé, on peut souffrir de harcèlement moral. La plainte de harcèlement n'est pas le monopole des ressortissants d'un pays, elle peut également être appropriée par des étrangers francophones hors de la France. Cette population hétérogène

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

semble donc, à première vue, dépasser les clivages sociaux que l'on mobilise traditionnellement en sociologie.

Deuxième constat : ce que l'on met derrière le vocable « harcèlement moral » est assez divers, d'où l'extrême difficulté de tracer des lignes de partage. Cependant, nous avons esquissé à grands traits une typologie des cas de harcèlement moral, en constituant trois groupes. Le premier est celui représenté par Marie-Hélène, Aline et Inès, âgées respectivement de 57, 56 et 48 ans. Ces trois femmes ont cela de commun qu'elles se plaignent de ce qu'on leur veut du mal. Marie-Hélène et Aline accusent la « perversion narcissique » de leur chef, Inès la « méchanceté » de sa responsable hiérarchique et de ses collègues. De par leur âge, et leur situation matrimoniale (Marie-Hélène est divorcée et mère de deux filles, Aline est séparée de son compagnon et a une fille, Inès est séparée de son compagnon), ces femmes représentent le prototype du harcelé, tel qu'il est mis en évidence par plusieurs enquêtes quantitatives. Nous l'avons vu en introduction, le consensus ne règne pas quant à l'existence d'un portrait-robot du harcelé. De même, les conclusions divergent quant à la nature de ce profil. Il n'en reste pas moins que selon certaines études, au-delà de 40 ans, la femme seule et mère de famille présente une cible idéale au harcèlement.

Le deuxième groupe comprend les personnes dont on ne veut plus. Le harcelé moralement est celui qui se présente comme quelqu'un dont on veut se débarrasser, pour une raison ou pour une autre. Pour illustrer ce type de configuration, nous nous étendrons sur les cas d'Annie et de Karine, pour montrer que le harcèlement moral n'est pas une affaire d'âge, de statut professionnel ou de milieu social. Annie est jeune, en début de carrière, est plutôt PCS- et en situation de précarité. La situation de harcèlement moral qu'elle décrit est emblématique de l'impact décisif du travail représenté et idéalisé sur le travail vécu. Karine, 50 ans, fille de général, déclare avoir été harcelée moralement alors qu'elle était jeune médecin du travail. Le harcèlement moral n'est pas non plus une affaire de culture. C'est ce que l'on démontrera à travers des cas de placards en Afrique du nord. L'on peut très bien être d'une culture étrangère – en l'occurrence, d'une culture maghrébine -, et se plaindre de « harcèlement moral ».

Enfin, le troisième groupe comprend des cas que nous subsumerons sous le vocable de « harcèlement diffus », car comprenant des cas disparates dont, en définitive, il a rarement été question dans la littérature prolifique sur le sujet. Ce sont des individus qui se plaignent d'un manque de respect, d'une pression forte au travail, et dont, très souvent, la plainte de harcèlement moral se présente sous une double forme, à la fois affirmative et interrogative : que suis-je en train de vivre ? N'est-ce pas une forme de harcèlement ? Nous essayerons de

comprendre comment le harcelé vit le travail, comment il le décrit et se le représente, et surtout, pourquoi il considère qu'on a atteint à sa dignité. Ces cas de harcèlement diffus répondent à la première définition du terme « diffus », à savoir que le harcèlement moral dénoncé par les victimes est flou, imprécis. En clair, les contours de ce type de harcèlement ne sont pas nettement définis. Nous inclurons dans ce groupe un ensemble de cas qui relève du deuxième sens du mot « diffus », à savoir un harcèlement éparpillé, disséminé, qui se répand dans toutes les directions : c'est le « tout harcèlement », dont nous verrons plus avant les caractéristiques.

Pour construire progressivement la définition subjective du harcèlement moral, nous couplerons analyse longitudinale et transversale des entretiens. L'exposition de chacun des cas sera accompagnée d'un éclairage complémentaire emprunté à d'autres situations, ceci dans un double but : souligner l'exemplarité des cas présentés, mais aussi les nuancer, lorsqu'il sera utile de le faire. La plupart des cas sont mixtes, et pourraient apparaître, indifféremment, dans une rubrique comme une autre. Les plaintes sous la forme : on me veut du mal, ou on ne veut plus de moi, le manque de respect, la forte pression, et la demande d'étayage peuvent se retrouver simultanément dans plusieurs témoignages. C'est par un souci de clarté et de facilitation de la lecture que nous avons opéré des regroupements, tâche qui n'est pas sans comporter une part d'arbitrage, et donc, d'arbitraire.

4.1. « ON ME VEUT DU MAL »

4.1.1. MARIE-HÉLÈNE OU LA DÉNONCIATION DE LA PERVERSION NARCISSIQUE

Le cas de Marie-Hélène, quinquagénaire, divorcée et mère de deux filles, est emblématique à plus d'un titre. De par son âge et son statut matrimonial, elle constitue, selon plusieurs études concordantes, le cœur de cible des harceleurs. De surcroît, sa plainte de harcèlement moral est concomitante à une restructuration qui touche son entreprise, contexte propice, selon certains auteurs, aux agissements de harceleurs.

Pendant une trentaine d'années, Marie-Hélène trace son petit bonhomme de chemin dans des compagnies d'assurance, occupant des postes variés dans l'organisation et l'informatique. Mais la fin n'est pas aussi brillante et paisible que le reste de son parcours professionnel, parcours dont nous brossons ci-après les différentes étapes.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

UN PARCOURS SANS FAUTE

Le jour de l'entretien, Marie-Hélène a une forte migraine, mal dont elle est malheureusement souvent atteinte. Je lui propose de décaler le rendez-vous, mais elle insiste pour le faire quand même. Elle me raconte que son père était directeur technique dans une société de billets d'une centaine d'employés, et sa mère secrétaire de direction dans une PME de dix salariés. A la fleur de l'âge, une maîtrise de sciences économiques en poche, Marie-Hélène débute comme analyste informatique dans une compagnie d'assurance, qu'elle qualifie de « monstre » de par sa taille.

> C'est à l'époque où il n'y avait pas encore des diplômes informatiques, et où les boîtes recrutaient des jeunes diplômés qu'ils faisaient former. Et j'en ai eu un peu marre, quoi… j'ai fait le tour… c'était intéressant, mais bon, j'en ai eu marre, donc j'ai démissionné. A l'époque on pouvait facilement s'inscrire au chômage, donc je me suis inscrit au chômage une petite année.

Au milieu des années 1970, elle intègre une nouvelle compagnie comme chargée d'études pour faire de l'organisation de travail.

> Là, je suis restée dix ans au bureau d'études et organisation, mais en me rapprochant…
> - *En montant…*
> - Enfin, surtout en me rapprochant de l'informatique. C'était à l'époque où le traitement de texte a démarré, donc c'est moi qui ai mis en place le système de traitement de texte (…). Toujours pareil, en simplifiant les courriers, en mettant les machines, en formant les gens, etc. Et puis en… donc ça… en (…) il y a la responsable de la direction informatique qui m'a proposé de venir travailler avec elle, pour faire la même chose, mais cette fois-ci sur de gros ordinateurs, donc la mise en place d'un logiciel de traitement de texte, qui est en fait le logiciel dont IBM se sert pour faire ses brochures, et la mise en place d'imprimantes laser. J'étais dans la technique, avant, et c'était intéressant.

Au début des années 1990, on lui confie un poste d'encadrement comme chef du service informatique :

> Après, je suis allée dans la direction informatique, au sein de l'équipe système qui est… enfin… qui est l'endroit le plus technique, si tu veux, de l'informatique, dans une boîte. Après ça, au moment où la micro-informatique a commencé à se développer, donc les micro-ordinateurs, ben… mon responsable, donc juste en dessous de la directrice, m'a proposé de prendre en charge le service de… enfin, ils appelaient ça à l'époque… ça s'appelait infocentre, pour mettre en place un plan bureautique qui visait à équiper tout le siège social de micros. Là, en fait, j'ai été amenée à encadrer sept consultants.

Mais au bout de cinq ans à peu près, elle en a marre.

> Et… et je commençais à en avoir un petit peu marre…
> - *Pourquoi ?*
> - Ben parce que ça devenait… ça devenait hyper technique… et j'en avais marre de la bureautique. Et c'est à ce moment-là, que au sein du développement commercial ils ont créé un poste, donc pour faire du marketing direct.
> (…)
> - *Et là, tu as demandé ta mutation à ce service?*
> - Ils m'ont contactée, en fait. A chaque fois… de toute… j'ai jamais dem… en fait, j'ai jamais demandé… c'est toujours… c'est toujours les gens qui sont venus me chercher. C'est pour ça… enfin en plus, c'est pour ça que j'avais pas de problème existentiel, jusque là. Parce que quand les gens te proposent un truc, bon, c'est que tu es quand même appréciée.
> - *Bien sûr.*
> - Donc, je l'ai accepté, justement parce que ça me donnait l'occasion de sortir du siège social, d'aller dans le réseau, dans les différentes régions de France, rencontrer les responsables commerciaux. C'était super intéressant.
> - *Et alors, c'était quoi le poste qu'on t'a proposé ?*
> - Responsable marketing direct.
> - *D'accord. Donc tu devais te déplacer dans les différentes antennes locales.*
> - Voilà. Alors, il y avait des actions. En fait, ce qu'ils voulaient faire, c'est… ils voulaient monter des campagnes de marketing national. Donc là, c'était la direction générale qui, par exemple, pour l'année, dit : « Ben voilà, on va faire le grand pari sur ça, ça et ça ». Et puis à nous de monter la campagne, d'organiser les retours pour savoir si ça a marché ou pas. Et puis à côté, les responsables commerciaux locaux, qui voulaient faire des trucs à petite échelle, et donc on était le service d'assistance qui les aidait avec leurs trucs au point, qui leur rédigeait les lettres, qui les aidait à faire ça sur micro.
> - *Et là, tu as aimé ce poste de marketing direct ?*
> - Oh ouais, oui. Mais parce qu'il y avait… enfin, je l'ai aimé, déjà parce que t'avais un truc à organiser… ça n'existait pas. Et puis surtout parce qu'il y avait du contact avec les… avec les commerciaux. Moi, ça… ça ne me dérangeait pas de me déplacer. J'ai jamais… au contraire, j'ai toujours apprécié de me déplacer. Donc, quand on m'a proposé après le poste de communication et tout en me disant… enfin… il y a des déplacements, pas de problème ! J'ai jamais eu de problème pour me déplacer.

Jusqu'ici, la carrière de cadre de Marie-Hélène s'est déroulée sans accroc. Ayant fait preuve de compétence dans l'exercice de ses fonctions, on lui fait confiance, en lui confiant différentes missions. A chaque fois, on la sollicite. C'est d'ailleurs pour cela qu'elle n'a jamais eu de « problème existentiel jusque là ». C'est une salariée appréciée, déléguée des cadres pendant six ans au comité d'entreprise, dont elle devient trésorière. On lui donne de plus en plus de responsabilités, jusqu'à la fin des années 1990, date à laquelle son entreprise est rachetée par un géant mondial de l'assurance.

> La société a été rachetée par un gros groupe d'assurance (…) qui n'a… enfin, qui n'a rien fait pendant à peu près un an, et puis il y a eu des structures qui ont commencé à se modifier tout doucement. Au moment où c'est arrivé, moi je travaillais au sein de la direction du développement commercial, qui était à peu près l'équivalent du marketing, sauf que c'était un marketing un petit peu archaïque, et j'étais responsable… j'avais été chargée de mettre en

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> place le système de marketing direct. Donc, à la fois ça mettait… enfin, ça utilisait mes compétences informatiques, euh… l'aspect rédactionnel, parce qu'au départ je suis quand même une littéraire, je ne suis pas du tout une scientifique. Et puis moi, ce que… enfin… j'avais… enfin, on m'avait proposé ce poste, et j'avais répondu affirmativement parce que ça me permettait d'être en contact avec le réseau commercial de la société, ça fait 2000 personnes à l'extérieur, et c'était à peu près le seul secteur de la société que je ne connaissais pas bien. Bon voilà, ça tournicotait tranquillement…

Pour décrire la manière dont sa carrière s'est jusque là déployée, Marie-Hélène utilise le terme familier « tournicoter », qui signifie « aller et venir sans arrêt ». Ce mot dérive de « tourniquer », qui voulait dire au XIX^{e} siècle « valser ». Convoquer la métaphore de la valse n'est pas inutile pour comprendre l'évolution professionnelle de Marie-Hélène. Jusqu'ici, elle n'a rien eu à envier aux valseurs dont les mouvements s'enchaînent avec une telle fluidité que leurs pieds effleurent à peine le sol. Mais même le danseur le plus expérimenté n'est pas à l'abri d'une chute malencontreuse…

LA DESCENTE AUX ENFERS

L'état de grâce ne va pas durer. Le chef nouvellement arrivé suite à la fusion la « harcèle moralement ».

> Mon boss direct a été… a été licencié, et la direction générale a fait venir un directeur marketing et communication qui était un vrai pro avec son équipe dirigeante. Donc ils sont arrivés… ils sont arrivés à quatre, il y a eu réorganisation qui tenait plus ou moins compte de ce que les gens faisaient avant. Enfin, il y a eu la réorganisation en trois grands pôles, et chaque pôle était dirigé par le… l'adjoint du directeur de la communication. Il y avait… alors donc, lui… en fait, tout est organisé autour de lui, et on a eu l'impression que c'était une espèce de petite secte qui arrivait. Donc, il a imposé ses méthodes de travail, euh… certes professionnelles, du vrai marketing, mais aussi tout un ensemble de règles de conduite et de fonctionnement, euh… qui ont été plus ou moins acceptées par… par les gens. Et en fait… moi je considère que c'est du harcèlement moral, dans la mesure où cette personne… ce directeur, il s'appuyait sur… disons sur trois principes pour travailler : la manipulation des gens, euh… la déstabilisation comme mode de fonctionnement et puis… une totale… enfin, une totale censure. Voilà, bon, ça c'est des… *(rires)*. Euh… il partaient du principe… quand ils sont arrivés, ils partaient du principe qu'on ne savait rien faire et… enfin, tout en nous disant qu'on était de grands professionnels, ils ont entrepris de nous apprendre à travailler, donc on faisait table rase de tout ce qu'on savait faire, et on a fait autre chose. Moi, j'ai eu la chance qu'ils me proposent un poste sur lequel je fantasmais depuis longtemps, qui était « responsable des actions de communication et marketing local », donc montage d'événements, sponsoring sportif, tout ça… et ça, c'est un truc… enfin… que j'avais depuis longtemps envie de faire. Donc, au départ, tout était… tout était formidable. Euh… mais ça n'a pas duré longtemps. Parce qu'à l'époque, j'avais… j'avais… quel âge j'avais à l'époque… ben j'avais un peu plus de 50 ans. Et… et donc… on m'a considérée comme si j'avais 25 ans, et que d'une part je ne savais rien faire, et que d'autre part j'avais toutes mes preuves à faire. Bon, ça c'est un peu général dans toutes les sociétés, mais ça a été… ça a été assez dur à

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

vivre… (…). C'est très très très lié à la personnalité même de ce directeur, qui était limite pathologique, enfin grave atteinte de narcissisme. Et donc lui, il connaissait tout, il savait tout faire, euh… il était le plus grand, le plus beau, il le répétait sans arrêt. Et en fait, son marketing et communication, lui, ce qui l'intéressait, bon, c'est le marketing, c'est vrai que c'était un pro… mais c'était aussi la communication, et pour lui une communication parfaite, enfin pour lui, c'est une communication qui montrait à l'extérieur sa propre perfection, c'est-à-dire qu'il fallait… il fallait qu'on agisse de telle manière que ce soit ressenti par les personnes à qui on destinait les actions à la communication, comme une marque de sa propre perfection. Donc ça a été difficile parce que… on ne savait jamais jusqu'où il fallait aller. Quel est le point qu'on allait oublier et qui allait être monté en épingle ? Euh… ensuite, comme il fallait que ça soit parfait, ça voulait dire une disponibilité de tous les instants, c'est-à-dire que toute la vie devait être organisée autour du travail. Donc pas d'horaire. Pas de week-end, bon, ça, à la limite ça se comprend, parce que souvent, les manifestations qui sont organisées, c'est pendant le week-end. En général, quand on travaille, en week-end on récupère. Or là, il savait même pas qu'on n'avait pas le droit de travailler le dimanche et récupérer, c'est « Comment ? ! »…
- *C'était hors de question…*
- C'était hors de question. Et ensuite, comme je faisais pas mal de… de… enfin, je travaillais beaucoup sur le sport, il fallait que je sois aux aguets tout le temps chez moi, le week-end, le soir. Il fallait que je sois informée tout le temps. Pour lui, une vraie professionnelle… enfin, tel qu'il m'envisageait, c'était quelqu'un, à la limite, qui avait une salle, qui avait un bureau, connecté direct sur la télé, toutes les chaînes, tout ça, tous les journaux, moi j'étais obligée de lire *L'Equipe* pendant deux ans tous les jours (*elle le dit comme si c'était la punition suprême, rires*)… donc c'était… il n'y avait pas de séparation, lui, il vivait comme ça, mais lui il avait les moyens de prendre des dispositions pour se ménager des plages de repos, vu qu'il déléguait. Il avait des idées, mais il faisait faire beaucoup. Lui-même ne faisait rien. Donc lui, il pouvait récupérer, tandis que nous, on pouvait pas récupérer. Donc il y avait beaucoup beaucoup beaucoup de tensions, sur le seul but du travail. Donc voilà. Alors, quand je disais manipulation, c'est… il était extrêmement fort pour te faire sentir à quel point t'étais formidable, euh… qu'on allait faire des grandes choses ensemble, et puis soudain, un jour, il t'appelait sans… de toute façon, c'était toujours… on était toujours à son entière disposition, donc il fallait toujours être là, téléphone portable, toujours, même le week-end, tout le temps. Donc, on t'appelait, pour te poser une colle, ou alors pour te dire : « Dites donc, vous m'avez beaucoup déçu, il y a ça ça et ça et ça ». Et dans les « Vous m'avez beaucoup déçu », euh … il a commencé à m'expliquer qu'en haut lieu, à la direction générale, on parlait de moi en mal, il y avait même des retombées au niveau du comité d'entreprise, comme quoi je maltraitais les gens, enfin c'était pas beaucoup, mais qu'ils s'étaient plaints au comité d'entreprise. Là, j'ai commencé à paniquer, parce que j'avais toujours eu du soutien de la direction. Et là, je me dis : « Mais putain, si j'ai plus personne sur qui m'appuyer, ça va être difficile pour moi ». Et donc… bon… ça j'ai encai… alors c'est arrivé plus… c'est arrivé plusieurs fois, jusqu'à ce qu'un moment il me dise que la secrétaire du comité d'entreprise, en comité d'entreprise, s'était plaint justement… Il y a des gens qui étaient venus se plaindre de mon comportement. Or, comme tout était censuré par lui, lui seul assistait aux grandes instances, aux grandes réunions, nous on était complètement isolés, et on savait plus trop ce qui se passait à l'extérieur. Ce qu'il disait, ce qu'il ne disait pas, il y avait que par son canal qu'on avait des retombées. Et là, comme quand même je connaissais bien le comité d'entreprise, j'ai fini par aller voir la secrétaire, puis je lui ai dit : « Alors, il paraît que je maltraite… ». « Pas du tout, je vous jure que… jamais de la vie ! ». Donc là, j'ai commencé… j'ai commencé à poser des questions. Alors, moi, j'ai été voir l'assistante sociale, qui, elle, assiste à toutes les réunions du comité d'entreprise, et puis, à chaque fois… je la connaissais très très bien, elle aussi… elle ne savait… enfin, elle ne savait pas. Et donc, j'ai pu m'apercevoir au bout d'un moment qu'en fait il balançait des informations qui étaient fausses. Et donc tous les gens étaient mis comme ça en situation de porte-à-faux, ce qui fait qu'on savait pas sur qui s'appuyer, puisqu'on avait l'impression d'être mal vu par tout le monde. Donc ça, c'était pas très très facile… pas très facile à vivre. Euh… Donc manipulation, et on avait du mal à résister, parce qu'il savait exhorter les foules… enfin, c'est… il avait l'art et la manière de te passer un savon… et puis

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> après de te faire croire que t'étais finalement très bien. Et c'est épui… c'est absolument épuisant ! La déstabilisation, ça reposait sur le principe suivant : tu savais jamais, euh… si ce que tu avais fait était bien, parce que ça changeait tout le temps. Tu savais jamais si ce que tu avais fait allait servir à quelque chose, ou s'il allait changer d'idée au dernier moment, pour faire quelque chose de complètement différent le lendemain, et tu savais jamais quand il allait t'appeler, ou quand il allait pas t'appeler. Donc, c'était l'incertitude totale ! Tu avais rendez-vous avec lui pour bosser sur un dossier : « Ah ben, il était pas là ce matin ! ». Il allait quand même pas te prendre la tête de te prévenir… Donc, aucun point d'appui, strictement aucun point d'appui.

Le nouveau directeur marketing et communication qui est arrivé avec son équipe a fait « table rase » du passé, ce que Marie-Hélène, forte d'une trentaine d'années d'expérience dans le métier, vit sur le mode de l'humiliation. Elle considère que le directeur l'a harcelée moralement, car ce dernier s'appuie sur trois principes de travail : la manipulation, la déstabilisation comme mode de fonctionnement, et une totale censure. Son chef souffle le chaud et le froid, profère des mensonges à son égard, et met les gens dos à dos de manière à asseoir son pouvoir. Tout passe par lui, d'où la « totale censure ». Mais ce que l'on constate, en creux, dans le discours de Marie-Hélène, c'est qu'au-delà de ces trois principes de travail qu'elle rattache « à la personnalité même de ce directeur, qui était limite pathologique, enfin grave atteinte de narcissisme », c'est que c'est la nouvelle façon de travailler imposée par la nouvelle équipe qui est très difficile à vivre pour elle. La pression au travail s'est fortement accrue. Elle doit être joignable à tout moment, doit connaître parfaitement ses dossiers en cas d' « interrogation surprise ». « Il fallait que je sois aux aguets tout le temps… Il fallait que je sois informée tout le temps ». Ceci est d'autant moins supportable pour Marie-Hélène que le poste que lui a proposé la nouvelle équipe dirigeante était celui dont elle rêvait depuis longtemps.

> Quand j'ai commencé à faire du marketing direct, je me suis dit… là en plus, il y avait une partie rédactionnelle importante, donc je me suis dit : « Ca, j'aime bien ». Et tout au début, quand on m'a proposé ce poste à la communication, c'est tout ce dont je rê-v-ais ! Donc là, je me suis dit *(elle tape des mains)*: « C'est bon, ça va être le champagne à la maison ! ». Quand j'ai obtenu ce poste, j'étais super contente.

En plus des manipulations, Marie-Hélène se souvient des engueulades et des humiliations en public.

> Et puis… et puis il avait donc… il engueulait les gens… il avait deux façons d'engueuler les gens : soit directement, assez vulgairem… enfin…
> - *En employant des mots crus…*
> - Ah ouais ouais. Moi, je l'ai entendu traiter… enfin, ses adjoints, il les traitait pareil. Il faudra que je revienne un peu sur l'équipe. Je veux dire, moi à la limite, il ne m'a pas injuriée,

comparativement à d'autres. Mais il a traité des gens de « Sale con ! » et tout, ouais ouais. Donc, quand on était appelé chez lui, on savait jamais si c'était pour se faire passer un savon, ou si c'était pour demander un truc, ou si c'était pour… c'était toujours l'angoisse (*rires*)… c'était toujours l'angoisse. Et… du coup, j'ai perdu le fil de ce que je… de ce que je voulais dire… Euh…

- *Tu parlais des engueulades…*

- Oui oui, les engueulades ! Il avait un truc qui était extraordinaire, c'est que, de préférence, quand il avait… enfin, quand il t'engueulait, il lui fallait un public.

- *Donc c'est encore plus humiliant !*

- Ah moi… alors, je me suis quand même fait bien humilier… et j'ai… j'ai un souvenir qui m'a… enfin, que j'oublierai pas. Euh… on avait un projet de… de partenariat avec (…), du temps où… enfin… Et donc, on devait aller visiter son usine, déjeuner avec le représentant, et tout et tout. Il avait un dossier, il avait gardé le dossier, il l'avait. Moi j'étais en arrêt maladie, j'étais revenue exprès, j'avais pris le soin de demander à sa secrétaire s'il avait le dossier. « Oui, oui oui, il a le dossier, bien entendu ». Lui, il arrive, les mains vides, pour aller là-bas. Moi, j'avais l'adresse, mais j'avais pas le plan. Et donc on s'est un peu perdu. Et avec nous, il y avait le DRH de l'époque, et puis il y avait le responsable de la communication au journal d'entreprise, et tout. Et pendant un quart d'heure, je me suis fait traiter de tous les noms, de non professionnelle, parce que je n'avais pas le plan, parce qu'on ne vient pas les mains vides, alors que c'était pas… c'était jamais de sa faute ! Et il fallait toujours faire comme si c'était une majesté, c'est-à-dire que… euh… à la limite, il fallait dérouler le tapis rouge. Quand, par exemple, on allait quelque part, il fallait donner au taxi un plan pour pas qu'il risque de… pour pas qu'il risque de se perdre… euh… quand on faisait… il fallait prévoir des places de parking… enfin, la communication, ça allait, le problème, c'était ça, jusqu'où ça allait, la communication.

Comme le montrent ces propos, ce comportement humiliant est loin de la viser seule. « C'était le même traitement pour tout le monde », mais « après, suivant ton tempérament, tu résistes plus ou moins bien ».

Tu as dit souvent: « On », « Nous », donc ça ne te concernait pas que toi ?

- Non, ça ne concernait pas que moi. Tout le monde était un peu traité de la même façon. Alors il y avait… le problème, c'est que personne ne réagissait. Il avait un mot d'ordre : pour lui, le premier critère du professionnalisme, c'était la maîtrise émotionnelle, c'est-à-dire, tu peux recevoir les pires insultes en public ou en privé, tu ne réponds pas. Alors ça partait du principe : on lave son linge sale en famille, on ne montre jamais ses désaccords à l'extérieur, mais en fait, ça voulait dire qu'on n'avait pas le droit de répondre devant lui. Et ça s'appliquait même à ses adjoints les plus proches. Enfin, son adjointe, elle se faisait traiter de tous les noms : « Oui, tu as raison, j'ai mal fait », tout ça. Donc personne mouftait. Donc, à partir de ce moment-là, ben tout le monde réagissait plus ou moins bien, mais il y a jamais eu une… je crois que c'est ce qui a… enfin, dans des situations comme ça, s'il n'y a pas un minimum d'action commune de rébellion, c'est absolument impossible de faire quelque chose. Un individu tout seul peut rien faire. Et moi, j'ai été la troisième à avoir une dépression, ce qui veut dire qu'avant moi, il y en avait eu deux autres, les gens étaient plus ou moins malades, ils étaient super mal dans leur peau. Il y a un petit jeune qui a été complètement laminé. Donc, oui… c'était le même traitement pour tout le monde… après, suivant ton tempérament, tu résistes plus ou moins bien. Moi, c'est sûr que j'ai pas très bien résisté, parce que d'abord, moi, en plus, j'avais les manifestations du week-end, j'avais mes migraines, donc ça finissait par faire un cercle vicieux. Et dans la période où… donc je suis restée un peu plus de 18 mois sous sa responsabilité, j'ai eu plus d'arrêts maladie qu'en dix ans de boîte.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Pour le directeur, « le premier critère du professionnalisme, c'est la maîtrise émotionnelle ». Ce mode d'emploi à l'usage du « bon professionnel » étouffe dans l'œuf toute velléité contestataire. La nouvelle équipe est assimilée à une « secte ». Le chef de Marie-Hélène en est bien entendu le gourou. Il est accompagné de sa « grande prêtresse », chargée d'accomplir les « basses œuvres », tandis que les nouvelles méthodes de travail imposées par l'équipe fraîchement débarquée sont assimilées au rituel auquel il faut désormais se conformer pour ne pas s'attirer les foudres du maître à penser.

Bon, au niveau anecdotique, il y a peut-être… je pense que sur le fonctionnement de la secte, là, c'est quand même quelque chose de… c'est quand même quelque chose que j'ai vu nulle part… nulle part ailleurs…
- *Tu peux en dire deux mots ? Alors, la secte, si j'ai bien compris, c'est l'équipe qui est venue en (…) ?*
- Oui, voilà, c'est ça… qui a essayé de convertir tout le monde à sa façon de… à sa façon de vivre.
- *En fait, le chef en question, il est venu avec déjà une équipe…*
- Qui travaillait avec lui.
- *Ils sont venus en bloc ?*
- Ils sont venus en bloc.
- *Combien ?*
- Quatre.
- *Oui, quand même. Et donc, comment ça fonctionnait, comme tu le nommes, cette secte ?*
- Ben, elle était déjà toute entière dévouée à la gloire de…
- *Il y a le gourou…*
- Exactement, le gourou, avec sa grande prêtresse, donc… et qui elle se chargeait, quand il n'en avait pas envie, des basses œuvres, c'est-à-dire que des fois, quand on avait fait des bêtises, c'était elle qui nous engueulait, et pas lui. Il disait : « (…), passe-moi un savon à un tel ou un tel ». Et c'était dur, c'était vraiment très dur. C'était une petite… une petite… une petite bonne femme, petite fille, grande famille de la noblesse française, entièrement dévouée à son travail, et à Dieu. Donc elle avait deux Dieux, en fait. Et elle était assez… elle avait une très mauvaise santé, elle se négligeait complètement, on avait l'impression qu'elle voulait mourir à la tâche. Donc elle vivait…
- *Il y a un côté malsain, dans tout ça…*
- Très très malsain… elle avait une adoration pour ce… pour ce mec, qui était hallucinante. Et lui, il avait un complexe, que j'ai réussi à identifier, quand même. Je pense qu'il aurait voulu être noble. Il fantasmait sur la noblesse. Alors, déjà, elle, elle était noble, mon ancien chef qui a été viré était noble aussi, mais lui, il était marié à une fille de la vieille noblesse bretonne, donc il se considérait... un jour, il a dit à mon ancien chef, avant de le virer : « Oui, nous autres de la noblesse », en gros, « Nous autres de la noblesse, quoi » *(rires)*. Donc, il avait des… des… des visions de grandeur, et il y avait… alors, il y avait tout un vocabulaire qu'il fallait adopter, il y avait des attitudes qu'il fallait avoir, par exemple, il fallait jamais avoir de problèmes… il fallait venir avec, pas une solution, mais au moins deux, voire trois solutions, pour qu'il puisse choisir et faire des préconisations. Donc il y a tout un langage qui s'est instauré, il y a tout un rite… un rituel…
- *Oui, comme dans les sectes…*
- Exactement, un rituel qui s'est instauré, il fallait travailler selon ces méthodes-là, sinon ça allait pas.
- *Et est-ce que tu as encore en souvenir un passage de savon de la prêtresse ?*
- Euh…

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- *Comment ça s'est fait concrètement, comment elle a traité la personne, pour voir jusqu'où ça peut aller ?*
- Ah … il y a… il y a eu un… oui… enfin… le passage de savon… c'est… c'est un truc assez malsain. Euh… quand je suis arrivée, je travaillais avec une fille qui était en CDD, qui avait fait une école d'attaché de presse. Et elle était… elle remplaçait quelqu'un cadre, et elle rêvait de se faire embaucher comme cadre. Et… elle faisait bien… elle faisait bien son boulot… mais par contre, elle rentrait pas tout à fait dans le moule, et… quand… quand la personne qu'elle devait remplacer a dit : « Bon, ben… Je m'en vais », elle a voulu… elle s'est fait engager. Et on lui a dit : « Vous serez pas engagée comme cadre, vous serez engagée comme… sous… le niveau d'en dessous, pendant une période d'un an », et c'est justement (…) qui a été chargée de lui dire ça parce qu'elle avait pas ceci, parce qu'elle était… enfin, de lui énumérer les défauts pour lesquels on la nommait pas cadre directement. Et dans ce qui lui a été dit, euh… elle a indiqué que moi, j'avais dit du mal d'elle, que l'autre personne qui travaillait avec elle a dit du mal d'elle, ce qui fait que la fille, le lendemain, elle était tombée en arrêt maladie. Et son mec m'a téléphonée...
- *« Pourquoi tu as dit du mal d'elle ? ». Elle a mis les gens dos à dos…*
- Voilà. J'ai plus les mots en tête, mais voilà, ça c'est un exemple, ce qui fait que du jour au lendemain, cette fille-là et moi, on était brouillées à mort, alors que je l'adorais. Et j'ai jamais pu la… on pouvait plus la recontacter, enfin… Bon, voilà, et puis le reste… c'est vrai que de temps en temps… enfin, ça me revient, mais c'est… Là où je suis triste, c'est pour… il y a un petit jeune qui sort fraîchement émoulu d'une école de commerce, justement, donc… enfin… qui a pas l'air trop bête, qui est détruit… qui travaille à mi-temps, qu'on a mis dans un petit coin, qui a fait trois dépressions nerveuses coup sur coup… euh… je trouve ça… je trouve ça grave.

Le harcèlement dure près de deux ans, jusqu'au jour où elle « craque ».

Là, j'ai craqué. Je suis arrivée… J'avais pleuré toute la nuit, et puis mon copain il me dit : «Ben écoute, vas-y comme ça, tu verras bien ». Donc j'arrive, et je me suis mise à pleurer, mais à pleurer, je pouvais plus m'arrêter…
- *Au bureau…*
- Au bureau…
- *Il y avait des témoins ? C'était au bureau du chef ?*
- Non, non, c'était avec les deux filles dont j'étais responsable. Donc, quand elles m'ont vue comme ça, elles m'ont dit : « C'est pas possible, vous pouvez pas rester comme ça ». Après ça, il y a le N+1, un de ses sbires, qui est arrivé et qui m'a dit: « Mais, Marie-Hèlène… ». Enfin, lui, j'ai jamais su ce qu'il pensait vraiment. Même aujourd'hui encore, j'ai réfléchi, je sais pas s'il était sincère ou s'il était hypocrite, c'est absolument impossible à savoir. Donc il m'a renvoyée, et puis un médecin m'a fait un arrêt de travail. Mais j'avais déjà été arrêtée. Et, une fois où j'avais eu une crise de migraine, un peu comme aujourd'hui, mais en plus fort, il m'avait accompagnée chez le médecin, sous prétexte qu'il pleuvait. Et non content de m'accompagner, il est monté avec moi, donc j'ai jamais su si c'était par peur que j'aie un malaise, ou si c'était pour voir si je racontais pas des conneries. Parce que le médecin, il m'a dit… enfin, le psychiatre m'a dit : « En vingt ans de carrière, j'ai jamais vu ça ! » (*rires*)
- *C'est pour surveiller, contrôler ?*
- Je ne sais pas.
- *Comment tu as géré le harcèlement moral, est-ce que tu as essayé de parler à ton chef ?*
- Oui.
- *Comment ça s'est fait, concrètement ?*
- Alors, concrètement, au début de… ben j'essayais… j'essayais d'encaisser… et puis… il y a eu… enfin… il y a eu une première fois où j'ai eu l'impression que je pouvais pas… que ça pouvait plus durer, et puis j'ai commencé à voir comment il fonctionnait. Donc, une fois, pour un truc à la con, genre il était content d'une de mes collaboratrices, comme il faisait toujours

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

très grand seigneur, il avait réservé une table à la Tour d'argent…. à la Tour d'argent. Voilà-t-il pas que j'y étais pas allée avant, pour m'assurer que tout était bien en place, que le gâteau d'anniversaire avait bien été prévu, que le taxi se trompait pas de chemin… Et donc ça, lui… il n'était pas content.
- *Pourquoi ?*
- Ben parce que le taxi, il avait pas de plan, comme si le taxi parisien, il savait pas où était la Tour d'argent. Et donc j'avais pas déroulé le tapis rouge assez vite. Donc le repas se passe, et puis on rentre, et dans l'ascenseur, il était avec ses deux sbires, et moi, et puis il me dit : « Marie-Hélène, vous me rejoignez… vous me rejoignez dans mon bureau, avec (…), et puis… ». Je me dis : « C'est bon, j'y ai droit ! ». Et… j'ai posé mes affaires, je monte, et avant que… enfin, avant qu'ils aient le temps de… comment… enfin, il commence… Moi j'ai dit : « Ecoutez, il faut qu'on discute… je ne peux plus continuer… je ne peux plus continuer comme ça ». Alors, ils m'ont rassurée, ils m'ont dit que mais non, si si, il fallait que je continue, que c'était parce que j'étais fatiguée, que j'avais une migraine, c'était mon état de santé, mais que la la la la la… j'avais pas de souci à me faire. Et ça a duré trois jours, et ça a recommencé.
- *C'est ton chef qui t'a dit : « Il n'y a pas de souci à se faire… » ?*
- Oui oui oui oui ! Oui oui oui oui !
- *… que c'est passager…*
- « Vous comprenez, Marie-Hélène, on est une famille, on est un petit peu comme dans une boîte de pub : on s'insulte, on se traite de tous les noms, mais après, on est copains, comme si de rien n'était ! »
- *Pour lui, c'était normal, son comportement.*
- Oui, oui, c'était normal. Et… mais… mais c'était terrible, parce qu'il rentrait dans des co… enfin, dans des colères anormales.
- *C'est un caractériel, finalement.*
- Grave !

Marie-Hélène n'en peut plus de devoir obéir aux moindres desiderata de son chef. C'était le succès de l'été 2004 : *Le diable s'habille en Prada,* adapté à l'écran deux ans plus tard. L'auteur, Lauren Weisberger, ex-assistante d'Anna Wintour, rédactrice en chef de *Vogue Etats-Unis*, romance sa propre expérience sous les traits d'une certaine Andrea, au service de la « tyrannique » prêtresse de la mode, Miranda Pristley. Andrea pointe de 7 h à 23 h pour satisfaire les requêtes capricieuses de sa chef : commander un petit-déjeuner « frais » toutes les vingt minutes et jeter le précédent jusqu'à ce que « Son Altesse » arrive, localiser et guider depuis New York une voiture égarée dans les embouteillages parisiens, envoyer par jet privé deux exemplaires du dernier tome des aventures de *Harry Potter* en France pour ses filles, ou encore, lors d'un défilé, se voir commander par téléphone portable de la San Pellegrino alors qu'elles se trouvent à quelques pas l'une de l'autre…

L'usage instrumental de l'affectif (« On est une famille ») désamorce les possibilités d'explication et de mise à plat de la relation professionnelle. L'utilisation par deux fois du terme « sbires », qui désigne les agents de police italiens au Moyen Age et à la Renaissance, ou les tueurs à gage au XVIII^{e} siècle, n'est pas anodin. Avec tous les hommes de main

chargés des basses besognes qui entourent le directeur, Marie-Hélène n'a aucune branche à laquelle se raccrocher. La coupe est pleine, les répercussions sur la santé ne tardent pas.

Comment se sont manifestées physiquement tes réactions face au harcèlement moral ?
- Ben, alors, déjà, je m'en suis pas rendu compte. C'est… bon, si tu veux, j'avais… enfin, j'étais fatiguée, fatiguée… puis ça déclenchait des migraines. Enfin, j'étais pas bien. Et ce sont mes filles qui m'ont dit : « Mais maman, est-ce que tu te rends compte que tu vis plus que pour ça, que tu penses qu'à ça ». C'était devenu une obsession. Ah ! Je leur imposais… on sponsorisait l'équipe de France de volley ball. Je leur ai imposé des matchs de volley à la télé. Donc voilà, tout tournait autour du travail. Et il y avait un truc, par exemple, qui était épouvantable, c'est le lundi matin… bon, il y avait des réunions, pour commencer la semaine, et il y avait interrogation… interrogation orale. Sur le ton de la plaisanterie : « Ah, tiens ! Vous avez vu l'équipe de machin, vous avez vu tel navigateur ? ». Alors, il fallait que t'aies révisé tous tes résultats sportifs du week-end. Et, une fois, c'était un samedi après-midi, coup de fil à la maison sur mon portable. « Allo, Marie-Hélène, vous avez vu… ». C'était au moment du Tour de France, au mois de juillet… parce qu'on travaille aussi au mois de juillet… « Vous avez vu, Marie-Hélène, Pascal machin, il faut mettre un message sur le téléviseur, en bas, dans le hall ». Et tous les trucs, on faisait un message, pour dire un tel a fait ci, un tel a fait ça, message validé par lui, parce que sinon, ben de toute façon ça passait pas. Alors, je lui ai dit : « Ben, écoutez… je pense… Ca peut attendre lundi ? ». « Pourquoi ? ». Je lui dis : « Ben, vous savez, c'est le week-end, je suis chez moi, le samedi après-midi ». « Ah, j'étais en vacances, j'ai perdu la notion du temps, j'avais même pas pensé que c'était le week-end ». Donc c'était… quand mon téléphone sonnait, c'était… Ou alors on faisait… on faisait… enfin, on préparait, on faisait une manifestation… Alors, donc, tous les petits détails, tout ça, l'accueil, les panneaux, les flèches pour pas que les gens se perdent : c'est par là, etc. Et une fois, on s'était fait… l'un des premiers trucs qu'on avait faits… on s'était fait remonter les bretelles, après… la fille qui travaillait avec moi… parce qu'on n'a pas été assez présentes sur le bateau à passer les jus de fruits. Ca l'a tué. Ca va jusque là. Il faut être à l'écoute des invités. Donc on savait jamais en fait ce qu'il fallait faire pour bien faire. On avait l'impression qu'on faisait jamais assez. Et… enfin, c'était horrible, parce que le comble du truc, c'est que c'était le poste dont je rêvais depuis des années. Et il a réussi à me… et c'est là que j'ai fait une dépression.
- *A quel moment tu as fait ta dépression ?*
- Ben, là, en (…), quand je… enfin… quand je me suis mise à… déjà, mon médecin, il voulait m'arrêter avant… et puis, là, quand j'ai fait cette crise, là, ça y est, c'est fini.
- *Ca a duré combien de temps ?*
- Quatre mois… J'ai été arrêtée quatre mois. Et après, j'ai repris trois mois en mi-temps thérapeutique. Et après, j'ai repris aux 4/5^{e}. J'ai jamais repris… et après, j'ai négocié mon départ, parce que j'arrivais pas à… à… à récupérer des forces.

Comme souvent pour les victimes de harcèlement moral, Marie-Hélène décompense sur le mode dépressif. Et, réaction typique à une expérience traumatisante, elle a du mal à retourner sur les lieux du « drame ».

Est-ce que tu as gardé des contacts, depuis que tu es partie de cette entreprise avec des…?
- Oui… alors, c'est très marrant. J'ai gardé des contacts avec ben… avec à la fois le service informatique, où je travaillais avant, et que je connais depuis très longtemps, et puis avec le dernier service avec lequel j'ai travaillé. On se voit régulièrement, on déjeune ensemble, c'est des gens adorables. Par contre, les gens du service marketing, quand j'ai quitté le service, pour aller à l'information, j'ai jamais pu remettre les pieds à l'étage. Donc… *(rires)* quand il y avait

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

un truc à voir avec eux, j'envoyais quelqu'un, mais moi je… c'était au-dessus de mes forces. Et maintenant que toutes les sociétés ont été regroupées, et qu'ils ont déménagé à (…), il se trouve que l'information est au même étage que le marketing. Et comme c'est des bureaux paysagés, il faut traverser… ben, je traversais pas, je passe par le monte-charge. Je peux pas le voir.
- *C'est une répulsion physique…*
- Ah oui.

Marie-Hélène, qui approche de l'âge de la retraite, a trouvé un *modus vivendi* avec la direction pour s'extraire de la situation de harcèlement. A la suite de sa dépression, on lui a proposé un poste où elle n'avait plus aucun rapport avec son harceleur : « on m'a proposé… il y avait une fille qui partait… et on m'a proposé le poste de responsable de la gestion de l'information, qui était bien aussi ».

Mais là, c'est pareil, euh… la fille que je remplaçais, j'ai dû la voir trois heures, et donc j'étais partie là-dedans… je connaissais rien au truc, et c'était horrible ! (*rires*) Parce qu'il a fallu que j'apprenne tout sur le tas, et personne pour me transmettre les consignes, parce que tout le monde était parti. Donc j'étais avec des personnes très sympas, un chef hyper compréhensif, et tout, mais c'était quand même très très dur… enfin, il y avait une grosse pression. En plus, tu sais, la formation continue, c'est très réglementé, à telle date il faut faire ci, à telle date il faut faire ça, il y a des échéances… je… je faisais… enfin, je m'en suis pas mal sortie, mais à quel prix, quoi.
- *C'est-à-dire ? Ca a créé un coût au niveau de la santé ?*
- Ah oui !

Elle subit deux ans de ce régime, jusqu'au jour où la secrétaire du comité d'entreprise, qu'elle connaît depuis 25 ans, essaye de faire bouger les choses :

Il se trouvait que dans mes nouvelles fonctions, mon bureau était contigu au sien, donc de temps en temps, elle me voyait, j'étais faible comme tout… et c'est elle qui a un petit peu initié le mouvement auprès de la DRH, en disant, « Ecoutez, quand même, ça serait bien qu'elle parte, quoi ». Et en (…), j'ai demandé un entretien au DRH, et je lui ai expliqué si on pouvait… si on pouvait trouver un terrain d'entente, sachant qu'en fait il y avait un regroupement qui s'est fait maintenant de toutes les sociétés du groupe, donc il savait pas trop ce qu'il allait faire de moi… Moi, ça… enfin, je voulais partir, donc il a été d'une correction absolue… enfin, ils m'ont facilité les choses, ils m'ont indemnisée quand même de… enfin, autant avant, ça a été galère, autant après, ça a été très très *clean*.

Quid de l'avenir professionnel de Marie-Hélène ? Celui-ci s'annonce plutôt sombre. Elle ne supporte plus le monde du travail.

Quelles sont tes perspectives professionnelles, maintenant ?
- Alors, mes perspectives professionnelles au jour d'aujourd'hui, je suis pas prête de réintégrer une entreprise… grosse en tout cas, c'est plus…
- *Pourquoi ?*

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- Parce que c'est le monde du travail qui marche complètement sur la tête, pour moi. Enfin, je… je ne le supporte plus. Je supporte plus. Rentrer dans une structure, réobéir… réobéir à des règles idiotes, non. Ca, non. Euh… peut-être… donc, pour l'instant, j'ai pas… c'est vrai que j'ai pas envie de travailler. J'ai envie de poursuivre mes études, et si j'obtiens le diplôme, de quelque niveau qu'il soit, pourquoi pas après, alors tout dépendra de mon retour d'envie de travail. Soit je peux travailler de façon légère pour une association ou pour un groupement professionnel… enfin… soit je peux essayer de monter quelque chose si j'ai vraiment envie, mais tu sais, bon, j'ai 57 ans et demi… tu me diras, c'est pas vieux, mais ça dépendra de mon envie.
- *Quand est-ce que tu as eu le ras-le-bol ? C'est en même temps que l'expérience de harcèlement moral ?*
- Ah oui oui, je voulais arrêter, j'ai… je voulais… je voulais même démissionner, en fait.
- *A partir du moment que tu as vécu le harcèlement moral, ou peut-être même avant ?*
- Avant ! Enfin, non… à partir du moment où… enfin, quand ça a commencé à… je suis tombée malade fin (…), et depuis les grandes vacances, je voulais démissionner. Je peux plus. Mes filles me disaient : « T'es folle de démissionner au bout de 30… », enfin… donc il a fallu me retenir à deux mains pour pas que je démissionne (…). Et puis voilà, ce que je vois autour de moi, ça me… enfin… le monde traditionnel du travail me dégoûte un peu… enfin, ça m'encourage pas. Quand je vois comment ma fille a été licenciée, c'est pareil… enfin, les grandes entreprises… Moi, j'aimerais trouver des structures un petit peu alternatives, ou des petites structures, ou pourquoi pas… enfin, monter mon truc… si j'arrive à pas… à pas m'angoisser trop, c'est vrai que j'aimerais bien bosser en indépendante.
- *Mais le ras-le-bol du monde du travail date d'il y a longtemps, finalement, non ?*
- Oui. Oui, oui.
- *C'est une accumulation, comme tu as dit, obéir à des règles idiotes, etc.*
- Oui.

A la question sur le moment où son ras-le-bol du travail a commencé, la réponse de Marie-Hélène est pour le moins confuse. « Avant ! Enfin, non… ». En creusant un peu, elle confesse au détour d'une phrase que finalement, elle a un ras-le-bol général du travail qui ne date pas de son expérience négative de harcèlement moral, mais qui lui est antérieur. Sa dernière expérience professionnelle a finalement été la goutte d'eau qui a fait déborder un vase déjà bien empli : le monde du travail « marche complètement sur la tête », elle ne supporte plus de « réobéir à des règles idiotes », « Quand je vois comment ma fille a été licenciée »… En s'appropriant la grille de lecture « harcèlement moral », elle trouve enfin un idiome pour cristalliser ce sentiment de ras-le-bol diffus qui la tenaille et qui a gagné en recrudescence depuis l'arrivée du nouveau directeur, le « pervers narcissique ».

C'EST UN PERVERS NARCISSIQUE

Faisant le bilan de son histoire, Marie-Hélène attribue la responsabilité de ses déboires au travail à la « perversité narcissique » de son chef.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Et c'est vrai qu'il avait des idées, mais on s'est aperçu après qu'en fait, il reprenait toujours les mêmes, donc ce qu'il avait fait de bien, ce qu'il avait réussi dans son ancienne boîte, eh ben il refaisait la même chose.
- *Il a pris les anciennes recettes, pour les appliquer à la nouvelle entité…*
- Voilà, voilà. Et toujours… et toujours… alors, en se glorifiant à travers les résultats de son équipe. Mais en fait, ce que ça valorisait, c'était lui. Il fallait que toutes les actions menées… euh… soient parfaites, pour que la perfection rejaillisse sur lui. Et il y avait un truc qui était assez caractéristique : il s'appelait (…), ce qui est un prénom assez commun. Pas une seule fois je l'ai entendu parler de quelqu'un qui s'appelait (…), ou autre chose. Ca veut dire : (…), quel beau prénom, hein ! *(rires).* Pas une seule… ben, il ne pouvait pas s'en empêcher.
- *Oui, c'est un pervers narcissique.*
- Tout à fait, tout à fait ! C'est pour ça que je dis… enfin…
- *Tu as lu Hirigoyen ?*
- Oui, bien sûr ! Bah… *(d'un air étonné que je puisse lui poser la question, comme si la réponse coulait de source)*
- *C'est un peu son personnage qu'elle décrit, là ?*
- C'est un cas d'école, ce mec-là (…) ... Alors, il avait… il avait… il avait un langage, il avait des attitudes, des comportements… enfin, des comportements qui étaient… que ses trois comparses visaient à diffuser et à respecter, et si jamais il y avait quelque chose qui n'allait pas, il avait une… une adjointe, qui était aussi petite, ratatinée et malade, mais hargneuse, que lui il était grand, massif et comme un roc. Et elle se mettait devant, c'est elle qui prenait tous les coups (…). D'après ce que j'ai pu apprendre, il y a une jeune femme qui a été embauchée pour le remplacer. En fait, elle lui fait sa com personnelle dans le milieu professionnel. Il est prof à (…), hein, ce mec-là. C'est pas… Donc entre ça, et puis… les articles qu'il fait paraître dans la presse, bon… il est le plus grand, il est le plus beau… il a gagné tous les trophées marketing, et tout. Ca gagne un tas de trophées à la con, et après il les expose en disant : « Regardez, on est les meilleurs, on fait vraiment des actions formidables ! ».

Il ne faut pas s'y tromper, le terme « pervers narcissique » n'est pas une suggestion que l'interviewée va s'approprier volontiers pour « faire plaisir » à l'intervieweur. L'expression avait été spontanément employée par Marie-Hélène lors d'un pré entretien non enregistré. La question posée est donc une demande de confirmation, à laquelle elle répond avec enthousiasme : « C'est un cas d'école, ce mec-là ».

L'appropriation de la grille de lecture « harcèlement moral » se fait sous l'effet de l'action conjuguée de trois facteurs : la pression de ses filles, qui tirent la sonnette d'alarme, les médias, et l'action décisive d'une collègue de travail et amie. Par un effet magique, Marie-Hélène explique comment, le jour où l'assistante sociale a désigné son agresseur en le qualifiant de « pervers narcissique », elle a enfin entrevu le bout du tunnel.

Et quand est-ce que t'as pu savoir que c'était du harcèlement moral, ce que tu vivais avec ton chef ?
- Eh ben c'est… en fait, c'est… c'est… c'est quand mes filles m'ont dit : « Tu te rends pas compte dans quel état… ». Enfin, moi je m'en rendais pas compte. J'étais complètement… toujours plus… j'étais prête à faire toujours plus pour… pour arriver à atteindre les objectifs un peu impossibles qu'on me fixait. Et c'est un regard extérieur qui m'a dit : « Attention, là, ça… t'es en train de… de péter un câble ». Enfin, c'est pas normal.
- *On te l'a dit dans un délai de combien de temps après le début de…*

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- Ca a…. au printemps… je pense… voilà, c'est ça, au printemps… au printemps (…).
- *D'accord. Donc à peu près un an après…*
- Oui.
- *Et elles t'ont dit : « Voilà, maman, ce que tu vis, c'est du harcèlement moral » ?*
- Non.
- *Comment tu as mis le doigt en fait sur l'expression « harcèlement moral » ? Tu vois ce que je veux dire ?*
- Oui. Eh ben, c'est parce qu'on en parlait dans la... Enfin, c'était un sujet qui commençait à sortir, et j'ai fait le rapprochement. Et, plus précisément, c'est en discutant avec l'assistante sociale, que je connaissais depuis très longtemps, que j'allais voir quand j'avais des problèmes, quand j'ai divorcé, tout ça… enfin, elle m'a toujours un peu aidée, et en discutant, c'est elle qui m'a dit : « Attention, lui c'est un pervers narcissique, et… » *(rire)* « et harcèlement moral ». Mais je pense… enfin, je ne sais pas au bout de combien de temps j'aurais réalisé moi-même que j'étais dans cette espèce de… d'engrenage. Je pense que j'étais prête à en faire toujours plus. Je travaillais samedi, je travaillais le dimanche, je travaillais le soir. Euh… j'étais… enfin… oui, c'est ça.

La combinaison magique apparaît bien adaptée à son cas. Le chef manipule les uns et les autres. Il est l'homme qui tire les ficelles, avec une dextérité certaine. D'où le diagnostic de « perversité ». Ajoutons à cela une dose de « narcissisme », sans laquelle il n'aurait sans doute pas brigué des postes aussi prestigieux, et voilà la boucle bouclée : bien sûr, c'est un « pervers narcissique »! L'identification avec le livre d'Hirigoyen n'est plus qu'une simple formalité.

Cependant, « identification » ne rime pas forcément avec « raison ». Le chef de Marie-Hélène ne semble pas jouir d'un plaisir sadique à faire souffrir ses collaborateurs. Son comportement s'apparente à du perfectionnisme qui déteint négativement sur ses rapports relationnels. Il est constamment sur le dos de Marie-Hélène : « Vous avez vu l'équipe de machin, vous avez vu tel navigateur ? », « il faut mettre un message sur le téléviseur ». Et à la moindre défaillance, le couperet tombe : « on n'a pas été assez présentes sur le bateau à passer les jus de fruits. Ca l'a tué ». La forte pression qu'il exerce sur Marie-Hélène et les autres, conjuguée à ses crises de colère répétées, font plutôt pencher pour le diagnostic de « maltraitance managériale », pour reprendre la terminologie de M.-F. Hirigoyen. D'autant plus que la définition du harcèlement moral semble loin d'être limpide. A la question « Quelle est ta définition du harcèlement moral, si tu devais donner ta définition ? », Marie-Hélène plonge dans un long silence.

Alors, la définition du harcèlement moral ? *(silence)*. Pour moi, je dirais : c'est quand il y a une emprise… euh… sur ton fonctionnement mental tel que déjà… tu… enfin… tu n'as plus vraiment le libre arbitre de ton jugement, et… et de tes actes. Tu te trouves… euh… enfin, oui, c'est ça. J'arrive pas à trouver un autre mot. Faut dire qu'en plus avec cette migraine, il y a des… Oui, c'est ça, donc t'es pas en position, enfin… tu n'as plus une position objective par rapport à ta situation… la situation que tu vis.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Si l'usage du terme « harcèlement moral » paraît, dans son cas, inadéquat, au regard de la définition qu'en donne M.-F. Hirigoyen, il paraît tout à fait légitime lorsqu'on se réfère au *Trésor de la langue française*, qui donne le sens suivant au mot « harceler » : « fatiguer quelqu'un par des demandes, questions, prières, sollicitations, attentions répétées ». La nouvelle équipe met en place des méthodes de travail qui pressent Marie-Hélène de toute part, qui ne lui laissent plus aucun moment de répit. Toute son attention et son énergie doivent désormais être dédiées à son travail, ce qu'elle a du mal à supporter.

Marie-Hélène considère que le responsable de son malheur est le nouveau directeur, qu'elle nomme le « pervers narcissique », le « gourou » de la secte qui a pris le pouvoir, et qui a instauré tout un ensemble de règles aussi incompréhensibles les unes que les autres : « il y avait tout un vocabulaire qu'il fallait adopter, il y avait des attitudes qu'il fallait avoir, par exemple, il fallait jamais avoir de problèmes… il fallait venir avec, pas une solution, mais au moins deux, voire trois solutions, pour qu'il puisse choisir et faire des préconisations. Donc il y a tout un langage qui s'est instauré, il y a tout un rite… un rituel… ». Ce « rituel » n'est rien d'autre que l'ensemble des nouvelles méthodes de management mises en place par la nouvelle équipe à la suite de la fusion-acquisition. « Il n'y a pas de problème, il n'y a que des solutions », voilà une des nombreuses méthodes Coué issues de la vulgate managériale. Citons, du même acabit : « Nous sommes tous des *winners*, des battants, des gagnants ! », « Il n'y a pas de place aux jérémiades, les plaintes, c'est pour les *losers* ! ». Habituée à un tout autre style de travail, Marie-Hélène se sent agressée au plus profond d'elle-même. Contrairement aux jeunes loups de la finance et de la gestion, nourris tout au long de leurs études au « biberon de la gagne », Marie-Hélène ne connaît pas grand-chose à ces nouvelles méthodes de management, qu'elle qualifie, par manque de recul, de rituel sectaire.

4.1.2. INÈS OU LA DÉNONCIATION DE LA MÉCHANCETÉ DES GENS…

Inès, 48 ans, a intégré une école d'infirmières après un Bac A3. Elle commence à travailler à 20 ans dans un CHU (Centre Hospitalier Universitaire) de province. Un an plus tard, elle s'installe en région parisienne où elle intègre un hôpital privé. Tout se passe bien, à part son surinvestissement au travail : « Je suis quelqu'un d'hyper investi dans mon travail, de très perfectionniste », « C'était excessif, même, j'étais trop investie, quoi, enfin, ça c'est mon histoire ». Son histoire, sur laquelle elle ne veut pas s'exprimer dans un premier temps, prend

peu à peu forme. Lorsque je lui pose la question si ses parents, petits agriculteurs, sont toujours en vie, elle s'exclame : « Hélas ! », et se met à pleurer. Elle reproche à ses géniteurs de n'avoir rien fait pour elle. Son rêve était d'étudier le droit, mais ses parents ne l'ont pas inscrite en faculté. Sa mère a été internée en hôpital psychiatrique plusieurs fois. Inès s'arrête de parler, et fond en larmes. Plus tard, alors que je la requestionne sur sa famille, elle s'écrie :

> Oubliez mes parents ! Mes parents, c'est une plaie dans ma vie, c'est… bon. De toute façon, ça ne les intéresse pas du tout, ma vie. Ils sont loin d'ici, ils sont très bien où ils sont. Donc j'ai fait un travail psychologique par rapport à ça. Pour moi, ils sont déjà morts, si vous voulez. Je crois que c'est… enfin, c'est un petit peu hors sujet, ce que je dis, mais… s'ils décédaient, actuellement, si l'un d'eux décédait, je ne suis même pas sûre que j'irais à l'enterrement. Voilà où j'en suis par rapport à eux. Ca, c'est trente ans de psychothérapie, hein.

La psychothérapie, qu'elle suit depuis l'âge de 19 ans, lui a, selon ses dires, littéralement sauvé la vie, et lui a également permis de comprendre que si elle a surinvesti le travail, son passé familial y est pour beaucoup. Elle ajoute : « Cela dit, je regrette de ne pas être morte ».

Les services où elle travaille successivement sont des « services lourds », elle abat beaucoup de travail, « avec perte et fracas » en terme de santé. Au milieu des années 1980, elle donne sa démission, pour « voir si l'herbe n'est pas plus verte ailleurs », mais aussi :

> J'étais un peu jeune et bête, c'est-à-dire… non, mais… en plus, j'étais très candide. Enfin, je le suis encore, mais moins. Bon, il y avait des conflits dans les équipes, mais comme dans toutes les équipes du monde, si vous voulez. Donc… Un jour, on a attaqué mon travail, et ça m'a blessée, parce que, justement, j'étais quelqu'un dont j'estime que le travail était inattaquable. Donc c'est aussi pour ça que j'ai donné ma démission à l'époque. Mais en fait, bon après, j'ai su que la surveillante était perturbée, bon, elle a été arrêtée pour dépression, etc., enfin, c'était pas personnel, quoi, c'était… c'était elle qui tournait pas rond.

Après neuf mois dans un hôpital où elle perd en terme de salaire, elle revient « par la petite porte » dans l'établissement, « sans doute par rapport à ce que cette surveillante avait dit ». Elle est affectée dans un service de médecine interne très lourd, et, au début des années 1990, elle essuye un « syndrome d'épuisement professionnel ». Elle n'est pas la seule dans ce cas, beaucoup de gens craquent car « il y a du travail beaucoup trop par rapport au nombre qu'on est, ça part dans tous les sens. Non, c'est extrêmement lourd ». Avec le temps, la charge de travail et les conflits interpersonnels ont eu raison d'elle.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> Il y avait la moitié de l'équipe qui ne parlait pas à l'autre, pratiquement (…). Il y avait aussi des personnalités difficiles qui étaient… ben, je pense en particulier à certaines aides-soignantes, donc qui sont en dessous de nous hiérarchiquement, mais dont les surveillantes avaient peur, par exemple. Donc vous voyez, ça faisait des fonctionnements pas du tout normaux, quoi. Il y avait des gens qui travaillaient pas du tout, qui terrorisaient les autres, qui sabotaient le travail des autres, etc., non, c'était un service extrêmement lourd.

Pourquoi de tels sabotages ? « Ben ça, il faudrait leur demander ! La méchanceté des gens… Je ne sais pas, hein ». J'insiste, et son ton monte d'un cran :

> Ben écoutez, moi je suis pas psychiatre, mais je pense que psychologiquement, des personnes pas bien, délabrées quoi… enfin, je pourrai pas qualifier parce que je suis pas psychiatre, mais au comportement anormal, voilà. C'est comme ça que je qualifierai (…). Des gens méchants, quoi. Gratuitement méchants, faisant des histoires, colportant des rumeurs, des gens méchants, aimant faire le mal, mettre la zizanie entre les gens… ché pas, moi… ne travaillant pas alors que vous croulez sous le travail, vous laissant travailler, prenant le café trois quatre heures… je l'ai vu, hein, vraiment vu, hein… donc… vous aidant pas, vous empêchant de faire bien votre travail. Non, des gens perturbés mentalement, quoi.

Elle demande un changement d'horaire, pour passer de l'équipe du matin à celle du soir : « Pour des raisons de sommeil, parce que je m'endormais très tard, et j'avais du mal à me réveiller. Et en plus, comme je suis perfectionniste, si j'arrivais le matin, que ça avait été très mal fait la nuit, mal préparé l'après-midi, ben… fallait que je récupère toutes les fautes de la nuit, et de la fin de l'après-midi d'avant ». Tout le monde préfère faire le matin, mais on lui refuse sa demande, « pour m'embêter, pour vraiment pour me nuire ». Elle fait intervenir le médecin du travail, et obtient finalement le changement désiré. Pourquoi voulait-on lui « nuire » ? « Mais par méchanceté pure… il faut pas toujours chercher les… comme ça, quoi, parce que… pour m'embêter, quoi. Parce qu'on n'avait pas les mêmes optiques sur le travail, parce qu'on était différents. Vous savez, personnalités différentes, etc., quoi ».

Finalement, une surveillante générale « humaine », voyant son état de santé très dégradé, l'aide à obtenir un changement de service. La relation avec la nouvelle surveillante est au beau fixe pendant cinq ans, jusqu'au moment où, peut-être à cause de rumeurs malveillantes colportées par des personnes « méchantes », sa supérieure hiérarchique change de comportement à son égard, et la « harcèle moralement ». Inès se met à accomplir de plus en plus de tâches, on lui demande des choses qu'on ne demande pas aux autres, et est au bord de l'épuisement professionnel. Elle a un « régime de défaveur ». Un été, elle prend 6 kg en un mois.

> On me mettait toujours quand il y avait le feu dans un service, et moi, j'avais pas mes repères du tout, hein, un jour j'allais là, un jour j'allais ci, un jour… même des choses qui sont très

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> très simples pour une infirmière comme poser une perfusion, ou quelque chose comme ça, qui est pareil partout, ben quand vous allez dans un nouveau service, le matériel il est… si vous y allez qu'une fois, tous les x temps, faut trouver le matériel… c'est très stressant, même les petites choses. C'étaient des services très très très différents, donc… pour moi, ça faisait une somme de connaissances à acquérir énorme, quoi… à maîtriser. Et les autres, elles étaient plan plan dans leur service pendant ce temps-là, quoi.

Inès subodore que le harcèlement n'est pas sans lien avec des dysfonctionnements qu'elle a dénoncés tout haut : « J'ai mis les pieds dans le plat entre guillemets pour certaines choses qui se faisaient, et qui auraient pas dû se faire, quoi (…) c'était pas à moi de dire que ça allait pas, c'était à la surveillante générale. Mais, visiblement, elle devait savoir, et elle fermait les yeux. Mais c'est bien peut-être à force que je pointe des choses comme ça, peut-être que ça m'est retombé sur le nez. Peut-être que je lui ai… peut-être… enfin, mon ami m'a dit ça, que je lui montrais… enfin, je la mettais en difficulté, quelque part. Je lui disais ce qu'elle avait à faire, un peu ».

> *Donc finalement, il y a une raison dans tout ça ? C'est que c'était pas finalement de la méchanceté totalement gratuite ? C'est-à-dire qu'il y avait une raison, c'était que vous, vous pointiez du doigt des dysfonctionnements, et que ça gênait les autres, parce que eux, ils voulaient qu'on ferme les yeux dessus ?*
> - Euh… certaines fois, c'était ça, mais certaines fois c'était gratuit. Je maintiens, c'était de la méchanceté gratuite. C'était des gens qui étaient… mais qui n'ont pas fait souffrir que moi… qui ont fait souffrir d'autres, mais qui ont été plus intelligents que moi, qui sont partis, qui ont donné leur démission rapidement, voilà, quoi.
> - *Est-ce que vous diriez que c'est des pervers narcissiques ?*
> - *(d'un ton légèrement agacé)* Je dirais pas ça parce que je suis pas psychiatre, et je ne connais pas ces termes-là. Je dirais pas.
> - *Oui.*
> - Je dirais que c'est des gens perturbés, qui se comportaient pas bien, qui étaient méchants. Mais je pourrai pas vous dire. Je dirai pas plus.

Inès subit ce régime pendant trois ans. « Sur la fin, j'étais vraiment isolée (…). Mes collègues me faisaient une vie infernale, quoi. Elles me refusaient… enfin… on me donnait les congés, ce qui restait… systématiquement, on me donnait pas les congés que je voulais, enfin, dont j'avais besoin. Enfin, c'était… on me donnait pas les informations dont j'avais besoin pour le travail. On m'insultait, on me disait pas bonjour. Enfin, c'était pas forcément l'ensemble de l'équipe, hein. C'était des éléments par ci par là, mais bon, ça devenait lourd ». Son état de santé se dégrade sérieusement, elle est arrêtée un an pour maladie. « Je supportais de plus en plus mal, et j'ai cassé. Et depuis ce moment-là, je m'en suis plus jamais remise. Ca fait dix ans (…). J'étais très très malade ». « C'est moi qui me suis arrêtée. Un matin, j'ai appelé, je suis pas allée au travail. J'en pouvais plus, j'étais en larmes. J'arrêtais pas de… Je pleurais tout le temps. J'allais dans le boulanger, je pleurais, dans l'ascenseur, je pleurais, j'en

pouvais plus. J'étais en bouillie physiquement, psychologiquement ». Elle est accueillie en maison de repos pendant deux mois, on lui demande de couper tout contact avec l'hôpital, « mais à la télé, je voyais régulièrement des médecins de cet hôpital (…) j'en sortais pas, quoi ». Elle est hospitalisée en clinique psychiatrique pour avoir des antidépresseurs par voie intraveineuse. A l'issue de ce congé longue maladie, le médecin du travail demande à ce qu'elle réintègre un autre service, demande rejetée par la direction. « La direction a pris partie prenante pour la surveillante ». Elle reprend à mi-temps thérapeutique, mais avec la même surveillante générale. Lorsqu'elle doit reprendre le travail à temps plein, on lui propose des « pièges à éléphant », des « demi placards », ou des placards entiers. La surveillante générale est depuis partie à la retraite, mais la direction a pris le relais. Son état de santé se dégrade, elle est arrêtée en longue maladie à nouveau pendant deux ans. Au jour d'aujourd'hui, elle a repris à mi-temps thérapeutique, mais « Imaginez un médecin qui serait… qui serait le matin cardiologue, l'après-midi dentiste, le surlendemain pédiatre. Voilà, comme ça. Des fois, sur cinq jours, je fais cinq services différents. Donc c'est très déstabilisant. En plus, je suis pas en forme à cause de tout le traitement que je suis. J'ai des problèmes de mémoire, et tout ». Les antidépresseurs, neuroleptiques, antiépileptiques et somnifères qu'elle ingurgite quotidiennement ne sont pas sans effets secondaires.

C'est au début des années 2000 qu'Inès nomme le mal qui la ronge. Quand elle lit le livre de M.-F. Hirigoyen, elle se dit : « C'est moi, c'est complètement moi ! En plus, le type de personnalité… elle parle du type de personnalité, des types de cas, elle dit qu'il y a pas de personnalité type à qui ça arrive. Ca peut arriver à n'importe qui, mais elle dit quand même qu'il y a des gens plus exposés les uns que les autres. Et j'en fais quand même assez partie, quoi. Des gens très investis dans leur travail, la cinquantaine, une femme… etc., enfin, bon... En plus, maintenant, je suis élue syndiquée, alors… élue syndicale, pardon ».

Son ami, habitué aux procédures judiciaires, a eu un rôle décisif en l'aidant à rédiger un dossier pour une procédure pour harcèlement moral. Elle a déposé le dossier à l'avocat, et attend sa réponse. Elle ne pense pas forcément plaider le « harcèlement moral », car c'est difficile, par manque de preuves. Et surtout, elle a assisté à une réunion débat sur le harcèlement moral où une intervenante a conseillé de plaider la discrimination plutôt que le harcèlement moral. Mais depuis deux mois, son ami ne lui donne plus signe de vie. « Au niveau affectif, c'est le désert de Gobi ». Elle se sent très mal, et ne sort pratiquement pas de son lit.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Depuis son premier arrêt maladie, Inès pense qu'elle est « cassée à vie ». Sa demande de reclassement qui date de sept ans n'a toujours pas été honorée. Sa hantise est d'être déclarée inapte par son médecin du travail, car cela est synonyme de licenciement. Financièrement, elle y perdrait beaucoup. Déjà, à cause de ses arrêts maladie à répétition, l'assurance lui a refusé un prêt pour acheter un logement. A 48 ans, elle vit encore dans un studio. Elle refuse également le statut COTOREP car « socialement, non (…). C'est être marqué au fer, hein ». L'entretien se termine péniblement, le malaise grandit chez l'intervieweur qui se demande s'il n'est pas en train de basculer dans le voyeurisme, et qui troque bientôt son rôle d'enquêteur contre celui de soutien moral. « Je suis en dépression à vie, ça date de l'enfance ». Lorsque je lui demande s'il ne serait pas préférable qu'elle s'extraie de cette situation, quel qu'en soit le coût, elle répond : « Ce que je préférerais, c'est ne pas vivre ». Elle fond en larmes. « C'est un peu abrupt de dire ça comme ça, mais c'est trop dur ».

Les harcelés tels que Marie-Hélène ou Inès attribuent donc leur malheur et leur souffrance à la perversion narcissique ou à la méchanceté de leur bourreau. C'est aussi le cas d'Aline, 56 ans, issue d'un milieu aisé, formatrice en communication, harcelée pendant six mois par un « pervers narcissique » lors d'une campagne municipale. Le leader de la formation politique à laquelle elle appartenait ne pouvant se présenter aux élections pour des raisons personnelles, il avait besoin d'une tête de liste. Aline accepta volontiers la proposition de ce dernier. Cependant, par ses diverses initiatives, qui menaçaient le leadership du responsable du groupe politique, Aline s'est rendu compte qu'elle « gênait ». S'en sont suivies humiliations et tentatives de déstabilisation. A l'instar d'Inès, son explication du harcèlement moral comporte des éléments hybrides : son invocation de la « gêne » et de la « menace » qu'elles constituait pour son harceleur est couplée avec une dénonciation de la « perversité narcissique » de son harceleur.

4.2. « ON NE VEUT PLUS DE MOI »

Les stratégies d'éviction sont des cas de harcèlement moral évidents. A l'origine, le sens du mot « harceler » renvoie à l'art militaire. « Harceler » signifie : fatiguer, lasser, inquiéter par des attaques, des escarmouches continuelles. Selon le *Grand Robert de la langue*

française, « harceler » vient de « herser », qui, en agriculture, a le sens de « nettoyer le sol en arrachant les mauvaises herbes » et de « le niveler, en abattant les crêtes des sillons ». L'entreprise ne fait pas autre chose quand elle veut se débarrasser des indésirables et de ceux dont la tête dépasse, et les attaques incessantes ont pour but d'obtenir la reddition du salarié.

D'un point de vue extérieur, les placards sont moins facilement assimilables à du harcèlement moral, dans le sens où la dimension « guérilla » est absente. Le placard étant une mise à l'écart, on pense logiquement qu'une fois « l'exclusion intérieure » (Lhuillier, 2002) effectuée, le salarié est laissé « tranquille » (si l'on peut oser le mot). Cependant, ni d'un point de vue théorique (pour D. Lhuillier (2002), le placard est une forme de harcèlement moral), ni d'un point de vue pratique (nous avons rencontré, sur le terrain, des cas de placards qui s'approprient le vocable « harcèlement moral »), la non assimilation des deux termes ne tient.

4.2.1. ANNIE : « LE HARCÈLEMENT MORAL… BEN, C'EST ENQUIQUINER LES GENS, JUSQU'À TANT QU'ILS PARTENT »

LES HUMILIATIONS

Annie, 26 ans, a un BTS hôtellerie et restauration. Son père, titulaire d'un CAP, est technicien supérieur chez un avionneur. Sa mère n'a pas fait d'études. Elle garde des enfants chez elle.

Après un parcours assez chaotique, que nous préférons détailler ultérieurement, la dérogation à la règle du respect de l'ordre chronologique des évènements ayant ici une visée heuristique, Annie travaille depuis peu en cuisine au centre d'action sociale d'une mairie. En période d'essai avant sa titularisation, elle dit avoir été « harcelée par (s)on chef qui est homo, misogyne, et qui s'en prend toujours aux stagiaires ». Elle revient sur les humiliations qu'elle a vécues en cuisine.

> Ben, c'était toujours des… quoique je fasse, même si c'était bien, j'avais toujours des réflexions. Donc, par exemple, je faisais une sauce, c'était : « On n'est pas chez Bocuse, c'est pas la peine d'en faire autant », ça, encore c'était bien, quoi… Et… enfin… faut que je donne des exemples précis, parce que pour… ?
> - *Oui, des exemples, oui oui.*
> - Donc, par exemple… on avait une *garden party* à faire, tu sais, c'est dans les jardins, là, tu sais, et je voulais faire cuire les œufs durs, tu vois, c'est pas dur, donc je prends les œufs dans le frigo, et je vois qu'ils sont périmés depuis quatre jours. Donc je lui fais… je lui dis : « Ils sont périmés, qu'est-ce que je fais ? ». Et puis, il fait : « Pff… même pas capable de faire cuire des œufs durs ! », alors qu'ils étaient périmés, tu vois.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- *Il voulait que tu cuises des œufs périmés…*
- Voilà, mais au lieu de me dire directement les choses, en disant c'est pas grave, on les cuit quand même…
- *Oui, il va pas te le dire comme ça !*
- Voilà, c'est des… Oui, voilà. C'est des… c'est des petites humiliations comme ça.

LA SOUFFRANCE ÉTHIQUE

Selon C. Dejours, fondateur de la psychodynamique du travail, les salariés ont deux souffrances. La première est engendrée par la soumission à la menace de licenciement. Par ailleurs, le renoncement au travail bien fait a un coût psychologique. C'est la deuxième souffrance, que C. Dejours appelle la « souffrance éthique » (1998, p. 87), et qui apparaît en filigrane chez Annie.

Il y a plein de choses qu'on nous apprend, qui servent finalement à rien. Et encore maintenant, tout ce qui est formation et tout en théorie, tu t'aperçois que ça sert à rien du tout au travail ! Comme moi, j'ai eu des formations à l'hygiène, et tu sais très bien que c'est pas applicable.
- *Tu as un exemple en tête ? Quelque chose que tu as appris en cours et qui n'est pas du tout applicable dans le terrain, en pratique ?*
- Euh… je peux te dire par rapport aux formations que j'ai actuellement. Au niveau des études, je sais plus, hein.
- *Oui oui, par rapport à ce que tu as actuellement.*
- Par exemple… par exemple, maintenir des entrées, si tu veux… on fabrique des entrées, après, il faut les maintenir directement, ou faut que le produit descende par exemple en…
- *La chaîne du froid, là ?*
- Oui voilà. Il faut, par exemple, que le produit, en une heure de temps, il soit descendu de tant de degrés. Mais on n'a pas de chambre froide, donc c'est impossible, tu vois. Ou, par exemple, on doit faire cuire un poulet, euh… il faudrait le faire refroidir très rapidement, pour ensuite le faire réchauffer très rapidement. Donc nous, on peut pas faire ça, puisqu'on n'a pas le matériel adéquat. Donc, ce qu'on fait, c'est qu'on fait cuire, et puis on laisse tiédir dans un coin. On met chaud dans un frigo, alors que t'as pas à mettre un truc chaud dans le frigo, tu imagines tu fais ça chez toi ! Voilà, et t'as pas le choix ! T'as pas le choix. Ce qu'il faudrait, c'est le garder au feu tout le temps, mais dans ce cas-là, tu peux pas le couvrir, parce que tu te brûles les mains, tu vois. Ouais, c'est ce genre de choses. Tu vois, c'est…
- *Et comment tu le vis, ça ?*
- Je m'en fous complètement ! *(rires)*. Ben disons que moi, je reste en dehors des choses parce que je me dis ils le savent, et moi je suis pas responsable, quoi. Donc, si eux ils font du baratin en formation et qu'ils sont pas capables, après, de suivre, ils vont pas dire : « Ah ben on n'était pas au courant », hein !

Malgré ses dénégations (« Je m'en fous ! »), on voit bien que ces entorses au travail bien fait ne la laissent pas indifférentes. Elle veut appliquer la formation qu'elle a suivie, ne pas rompre la chaîne du froid, jeter les œufs périmés pour respecter les clients, mais ce n'est pas elle qui décide. Le salarié en proie à la dégradation de la qualité et du sens du travail a le sentiment de bâcler son travail, ce qu'il vit sur le mode de l'indignité personnelle.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

L'ÉVÉNEMENT DÉCLENCHEUR

Comme souvent dans les histoires de harcèlement moral, il existe un moment clé où tout bascule. Dans le cas d'Annie, c'est lorsqu'elle a commencé à ne pas faire comme tout le monde que ses problèmes relationnels ont apparu.

Les trois premières semaines se sont bien passées ?
- Oui ; oui, je pense, oui.
- *Et qu'est-ce qui a fait qu'au bout de trois semaines, il a commencé…*
- Ah ça ché pas !
- *… à avoir ce comportement ?*
- Je sais pas.
- *Est-ce qu'il y a eu une dispute, est-ce que tu lui as dit quelque chose ?*
- Non, à un moment, je pense que lui a dû avoir des pressions d'au-dessus, parce qu'il y avait une histoire de pause, de petits déjeuners qui ne sont pas autorisés, que la direction tolère, en fait, un quart d'heure. Et en fait, l'équipe en salle prenait sa pause, et restait une heure. Donc nous, quand on arrivait tous les deux ensemble, la directrice nous avait dit… euh… bon, on compte sur vous pour rétablir ça, pour qu'il y ait qu'un quart d'heure de pause. Et nous, on avait tellement de travail… parce que, si tu veux, on n'avait même pas le temps d'aller en pause… de prendre la pause avec les autres. Et lui, déjà, dès le départ, il critiquait tout le monde : « Oui, t'as vu machin… la directrice, c'est une connasse, machin, lui c'est un con… ». Voilà. Donc, à mon avis, il avait un problème lui-même pour gérer l'équipe, quoi. Et ce qui s'est passé, c'est qu'au bout d'un moment, lui qui prenait jamais ses pauses, hein, avec les autres, il a commencé à les prendre, et moi je continuais à pas en prendre. Et où ça s'est accentué, c'est qu'on est venu me reprocher que moi je les prenais pas, et que je faisais bande à part, machin… Donc, c'était toujours des critiques sur mon travail… Un jour, c'était au mois de décembre, donc ça faisait au moins six mois… euh… tu sais, on devait s'arranger pour les vacances… les vacances de Noël. Et je lui avais dit… plusieurs fois, je lui avais demandé… je lui ai dit : « Bon, tu prends quoi, comme semaine ? », « J'en sais rien ! Je sais pas ». Donc, au bout d'un moment, je lui ai dit : « Moi, je prendrai bien telle semaine ». « Mais pour qui tu te prends ? Tu viens d'arriver, tu poses tes jours comme ça ! ». On a commencé à s'embrouiller là-dessus. Et, petit à petit, il a commencé à monter tout le monde contre moi. Donc, pour ces histoires de pause, machin et tout. Et un nain, un trisomique, à la plonge, je voyais qu'il faisait rien. Et en fait, mon rôle à moi, c'est quand même de le remplacer quand il est pas là, donc je peux donner des ordres aussi, quoi. Je voyais qu'il faisait rien, je lui fais : « Tu viens… tu viens (…), tu viens m'aider ». Et là, pareil : « Pour qui tu te prends ? C'est moi le chef ici ! », machin. Moi, j'ai rien dit, parce que si tu veux… je répondais pas à tout ça parce que j'étais pas… j'étais pas titulaire. Je me suis dit : « Tant qu'il va pas voir la direction, si je m'en prends plein la figure, et qu'il va pas à la direction, moi je n'en ai rien à foutre, quoi. Et donc c'est remonté jusqu'au bureau comme quoi je faisais bande à part, que je m'isolais, alors que c'était lui qui faisait tout pour m'isoler, quoi. Voilà. Donc j'ai eu des problèmes à partir de ce moment-là. Et… donc moi, j'ai répondu à ma directrice de toute façon que ça m'intéressait pas d'aller en pause avec des gens qui critiquaient tout le monde derrière le dos, et… c'est un moment que j'ai du mal à me souvenir…
- *Et quels étaient tes rapports avec les collègues de travail ?*
- Ben mal, depuis… depuis ce moment-là, quoi.
- *Depuis qu'il a commencé à avoir un comportement humiliant par rapport à toi ? Les collègues se sont détournés de toi, ils ont pris le parti de leur chef ?*

- Oui, voilà, voilà. Mais… je ne sais plus ce que je voulais dire… C'était… en fait, il me critiquait ouvertement même devant… devant moi presque, tu vois. Par exemple, moi j'étais là, je faisais un truc, eux ils étaient là, eh ben ils discutaient tous les deux ensemble, « Ouais, ceci… cela… ».

Parce qu'elle décide de ne pas partager les pauses avec les collègues, Annie est considérée comme faisant bande à part. Son chef monte les autres contre elle, et elle se retrouve isolée dans le collectif de travail. Annie interprète cette situation en terme de harcèlement moral. Il sera néanmoins impossible de reconstituer les étapes de l'appropriation de cette grille de lecture. La réflexivité est une capacité inégalement distribuée chez les interviewés.

Quand est-ce que tu as entendu parler du harcèlement moral la première fois ?
- Ah, j'en sais rien.
- *Ché pas… c'était peut-être une émission à la télé… une revue… quelqu'un t'en a parlé… ? Tu t'en souviens plus ?*
- Non.
- *Et quand est-ce que tu t'es dit : « Voilà, ça c'est du harcèlement moral » ? Quand est-ce que tu as nommé la chose ? Tu t'es dit : « Ce mec, il me harcèle » ?*
- Oui.
- *Quand est-ce que tu t'en es rendu compte ?*
- *(Long silence)*. Ca, je peux pas dire non plus. Peut-être au milieu, quoi, parce que... Oui, peut-être…
- *Si tu avais une petite définition à donner du harcèlement moral, comment tu le définirais ?*
- Ben… enquiquiner les gens jusqu'à temps qu'ils partent.
- *Tu penses que c'était son objectif, de te faire partir ?*
- Oui oui, c'est sûr !
- *Il te l'a dit ?*
- Ben, quand il me dit : « Soit c'est toi qui part, soit c'est moi », c'est clair, quoi.

L'ACCALMIE… ET C'EST PARTI POUR UN TOUR…

Pour stopper le harcèlement moral, Annie fait d'abord appel à sa directrice, qui lui accorde un entretien. Le jour J, c'est l'adjointe de cette dernière qui la reçoit, et Annie lui fait part de ses problèmes relationnels avec son chef.

Ca a duré combien de temps, cette situation ?
- Donc de (…) jusqu'à… ça explose au mois de (…) quoi. Sept mois.
- *Qu'est-ce que tu veux dire par « explose » ?*
- Justement, cette histoire-là, où moi j'ai vidé mon sac en disant que ça allait pas du tout…
- *A qui tu l'as vidé ?*
- A la directrice, et plus haut à la mairie, quoi. Alors que j'avais vu la dame… si tu veux, on est… on est… tous les trois mois on est convoqué pour… pour la note, quoi.
- *Un entretien d'évaluation ?*

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- Voilà, oui. Et je l'avais vue quinze jours avant, et puis je lui avais dit que tout allait bien. Donc forcément… je l'ai rappelée quinze jours après pour lui dire que je voulais la voir, ça se faisait pas, quoi. Donc, selon la directrice, il fallait mettre de l'eau dans notre vin tous les deux, machin… et la directrice m'a prise aussi un peu pour une conne, quoi.
- *Qu'est-ce qu'elle t'a dit ? Enfin, qu'est-ce que tu lui as dit, déjà, et qu'est-ce qu'elle t'a répondu ?*
- Ben, déjà, donc il y avait son adjointe.
- *Ca c'était en (…), donc ?*
- Oui.
- *En (…), tu demandes un entretien avec la directrice du centre ?*
- Non. Ce qui s'est passé, donc, il y a eu cette fameuse histoire où j'ai appelé le plongeur pour qu'il vienne bouffer, qu'ils ont raconté que je m'intégrais pas, et tout. Donc ça a fait boule de neige, machin et tout. Donc, après, ils avaient décidé, comme la directrice était pas là ce jour-là, c'était son adjointe, elle a convoqué lui, et après moi. Donc lui a exposé sa version des faits avant, alors qu'elle aurait dû, pour moi, convoquer tous les deux en même temps. Donc… elle m'a demandé… pour plaisanter, hein, parce que soi-disant que… attends… ouais, que j'étais… alors lui disait que j'étais un robot, que je communiquais pas, machin… Et puis, pour plaisanter, parce qu'on avait un autiste, tu vois, qui est en stage, puis elle me fait : « Vous êtes pas autiste, au moins ? ». C'était vraiment… On voyait bien le camp, quoi. Donc, pour moi, j'avais rien fait, et qu'elle me dise de mettre de l'eau dans mon vin, ça… donc, moi, je lui ai dit… à part, après, je lui ai dit : « Mais c'est à la limite du harcèlement moral ». « Mais attention avec ça », machin, et… ah oui, donc, elle m'a mis la pression aussi parce qu'en disant que si ça s'arrangeait pas, il y en aura un de nous qui partirait, quoi. Et même à la fin, elle m'a dit si jamais il avait pas été… si jamais il avait été titulaire, en fait, qu'il était pas dans son poste qu'il était, s'il avait été titulaire, ils ne m'auraient pas gardée, quoi. Donc ils se sont mis quand même de son côté, quoi. (…). Et puis, moi, la directrice, elle me prenait aussi de haut en me disant *(elle prend une voix mielleuse)* : « Vous êtes heureuse, au travail ? », comme si j'étais vraiment une golio, et je lui répondais : « Mais non, elle n'est pas heureuse » *(rires)*. Tu vois le truc ? Tu vois le truc. Et puis toi t'es là, tu sais même pas quoi répondre parce que ça te passe au-dessus, tu te dis : « Mais c'est quoi, ça ? C'est quoi, ça ? ». Complètement…

Annie est déçue suite au manque de soutien de sa hiérarchie (« On voyait bien le camp, quoi », « ils se sont mis quand même de son côté »). Si son chef avait été titulaire, lui dit-on, on l'aurait sacrifiée. Mais Annie dispose de ressources : elle sait que la loi sur le harcèlement moral représente un risque pénal menaçant pour l'employeur : « Mais attention avec ça ». Et puis elle ne s'arrête pas là. Elle a recours à la haute hiérarchie.

Et après la directrice, tu as vu qui ?
- Ben à la mairie, c'est la chef de section du (…).
- *Et comment ça s'est passé, l'entretien ? Qu'est-ce que tu lui as dit, qu'est-ce qu'elle t'a répondu ?*
- Pff… je ne me rappelle plus… je ne me rappelle plus…
- *Toujours au mois de (…), ça ?*
- Oui, ça c'est celui d'après… parce qu'on a été convoqués tous les deux. Ben tiens, je vais te montrer une lettre.
- *Ah, c'est la lettre…*
- Qu'il m'a fait dans mon dos, ouais.
- *Tu as été la récupérer ?*
- Non, mais… alors il avait fait une lettre, qu'il n'a pas adressée à moi, mais qu'il a adressée à la chef de section.

- *D'accord.*
- Donc qui est quand même dans mon dossier. Au lieu de me dire les choses clairement. Donc, que des tissus de mensonges. Voilà, donc tu vois : « Mlle (…) », même pas datée… euh… « Les préparations… »… alors, déjà, il me vouvoie, alors qu'il me tutoie. Donc… « Les préparations des entrées, fromages et desserts sont des étapes très à risque en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire en restauration collective (cf. procédures préparations froides dans le *Guide des bonnes pratiques d'hygiène*). Lors de cette étape, votre manque de rigueur entraîne des risques de rupture de chaîne du froid… »… alors il utilise des mots bien précis, c'est débile, quoi… « et donc la contamination et la prolifération microbiennes ainsi que des problèmes d'organisation au niveau de la gestion de la production du jour. Je compte sur vous pour appliquer et respecter les procédures en vigueur et ainsi participer à la bonne marche de l'organisation générale et de la cohésion d'équipe. De plus, pour répondre à l'attente des usagers, les cuisiniers s'engagent à fournir une cuisine de qualité. Votre prestation apparaît non satisfaisante régulièrement. Par exemple, le 30 septembre, les pâtes ont été servies froides… »… et il était même pas là, tu vois ! euh… « les viandes sont souvent pas assez cuites. En plus du respect des règles de l'hygiène, vos fiches de paye vous demandaient une aptitude au travail d'équipe, une rigueur et une organisation dans le travail, dynamisme, convivialité, disponibilité, mais votre attitude actuelle ne correspond pas à ces demandes, et peut nuire gravement à la cohésion du groupe et à la satisfaction des clients ». Voilà, donc...
- *Il l'a écrite quand, cette lettre ?*
- Le (…) novembre 2002. Tu vois… donc, moi, j'avais dit à la chef de section que c'étaient des bobards. Et elle m'avait dit : « Ben écoutez, ce que vous faites, ben puisqu'il a fait une lettre, vous en refaites une aussi ». Et après, j'en ai… j'en ai parlé à la directrice, et puis : « On va faire une réunion, et tout… ». Et puis je fais : « Ben je lui ferai une… je ferai une lettre ». « Ah ben, c'est pas la peine, ça va encore aggraver les choses ! ». Donc du coup, j'ai pas fait de lettre, quoi. Si j'avais su…
- *Quand est-ce que ça s'est arrangé, la situation ?*
- Janvier.
- *De quelle année ? 2003 ?*
- Oui, voilà. Tout de suite après le mois de décembre, quoi, en fait. Quand on a été convoqués tous les deux.
- *Donc après avoir vu la chef de section, ça s'est arrangé. Il t'a plus…*
- Oui. Il a dû avoir un entretien, parce que… il nous donnait déjà… attends, comment ça s'est passé… ? On a été convoqués tous les deux là-bas, moi une première fois toute seule, lui une première fois tout seul, et après, tous les deux. Et comme par hasard, ce jour-là, il s'était passé quinze jours entre ça, et… et… et cet entretien… et comme par hasard, ben tout allait bien tout à coup. J'avais fait des progrès, machin…
- *A ton avis, pourquoi il a changé d'attitude ?*
- Ben, à mon avis, ils lui ont dit quelque chose, quoi. A mon avis, il a eu d'autres problèmes ailleurs, c'est pas possible. Pour qu'il ait un raisonnement comme ça. Et c'était vraiment… c'était vraiment un malade, quoi. Euh… et donc après, je lui ai dit : « Alors, comme ça, on change d'avis du jour au lendemain ? ». « Ah ben, il y a que les imbéciles qui changent pas d'avis ». Et après, il m'a plus jamais fait chier. Juste avant, c'était… je lui avais demandé qu'on discute tous les deux dans le bureau. C'était : « Oui, de toute façon… de toute façon, on discutera avec la directrice », machin. Il fait : « Je sais pas… »… comment il m'a dit… ? c'était « schizophrène », ou « hystérique », je sais pas quoi… euh… « De toute façon ça va pas, il faut qu'il y en ait un de nous qui parte ! Et… puisque de toute façon tout le monde est contre toi, c'est à toi de partir, quoi ». Et ce jour-là, j'étais à la plonge, en train de faire des trucs, il a vidé une bassine bouillante pratiquement sur mes pieds… donc… à mon avis c'était pas… c'était pas un hasard, quoi.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

L'entretien avec la chef de section de la mairie a eu des effets positifs. Les tensions relationnelles entre Annie et son chef s'apaisent. Mais sur le long terme, c'est le changement d'attitude d'Annie qui va entériner la trêve des hostilités.

« JE JOUE LE JEU »

Du moment où elle a accepté de « jouer le jeu » dont les règles étaient dictées par le chef, Annie a montré sa bonne volonté de s'intégrer au groupe. Elle a alors obtenu la paix.

> *T'es restée donc dans le même service jusqu'à maintenant ?*
> - Oui. Ca fait deux ans.
> - *Avec le même chef ?*
> - Oui *(rires).*
> - Ca a dû être dur, non ?
> - Ben oui. Mais maintenant je… si tu veux, je refoule. Je fais comme si rien ne s'était passé, quoi.
> - *Et vous arrivez à avoir des relations normales ?*
> - Oui.
> - *Comme si de rien n'était ?*
> - Oui. Je fais comme si de rien n'était, et lui aussi.
> - *Vous communiquez, vous pouvez rigoler ensemble, ou alors c'est très froid, comme ambiance?*
> - C'est pas très froid, c'est comme si rien ne s'était passé, mais on s'éclate pas trop ensemble, quoi. Moi, je lui parle pas de ma vie, on parle de rien… on parle que boulot, quoi. Enfin, disons que moi, je rentre dans son jeu. Euh… s'il critique quelqu'un, je vais faire : « Ah oui ! », tu vois, je vais pas prendre sa défense ou quoi que ce soit… je joue le jeu.

Rentrer dans le jeu, c'est se forcer à faire semblant, à faire comme si de rien n'était. Même si l'idée de se socialiser avec son chef et ses collègues lui déplaît fortement, elle a compris que c'est en les imitant qu'elle pourrait s'intégrer au groupe. Si son chef critique quelqu'un, elle va abonder dans son sens plutôt que signifier sa désapprobation. Elle a donc compris que c'est en faisant preuve d'hypocrisie, dont le sens est issu de « mimique ; imitation de la manière de parler et des gestes de quelqu'un », qu'elle allait s'en sortir. L'obtention de la paix au travail n'est pas sans coût, elle se fait au prix d'un remodelage forcé de son système de valeurs.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Si Annie semble maintenant épargnée, il n'en est pas de même pour une collègue à elle.

> *Il y avait combien de personnes dans l'équipe ?*
> - Quatre - cinq. Et il n'y en a qu'une qui… qui disait rien, qui prenait pas parti. Et après, elle a compris des choses puisque c'était son tour, puisque j'étais pas la seule, quoi ! Il s'en est pris à deux autres avant moi, quand même. Et puis il continue… Il commence… en fait, tous les gens qui sont stagiaires et pas titulaires, il les fait chier. (…) Et il a fait le même genre de choses après à une collègue.
> - *C'est-à-dire que quand ça s'est arrêté avec toi, il a repris le même comportement avec une autre…*
> - Oui. Disons, moi, j'ai supposé, au moment aussi où c'est qu'il s'en est pris à elle. Parce que… ça faisait trop.
> - *Oui.*
> - Et même après, j'en ai parlé avec (…) pour qu'on fasse quelque chose, elle m'a dit : « Ecoute, moi j'ai des enfants, j'ai besoin de travailler ». C'est toujours ça, le problème. Et après… c'est pareil, parce qu'il l'enquiquinait. Au moment où ça a vraiment chauffé, et où elle devait être titulaire… euh… ils l'ont convoquée à la mairie, elle était titulaire tout de suite. Ca s'est arrangé du jour au lendemain, aussi. Donc c'est vraiment… et il s'en prend qu'aux femmes. Et après, il s'en est pris à une qui a… qui arrive à la retraite, là… qui était… elle a failli péter les plombs, elle avait demandé à partir aussi, à changer de boulot. Puis lui, il insiste, tu vois : « C'est mieux qu'elle parte, c'est mieux… ».
> (…)
> *Et comment tu vivais ça ?*
> - *(silence embarrassé)* Ben, par rapport à la… la deuxième… on en parlait beaucoup, quoi. Mais… non, ben, elles ont réussi à se démerder, quoi. Donc…
> - *Ca veut dire qu'il a arrêté de les embêter ?*
> - Oui oui.
> - *D'accord.*
> - Sauf il y en a une, là, qu'il emmerde aussi parce qu'elle est pas tout à fait… elle est pas… elle n'est pas encore titulaire, donc il lui reproche des trucs, mais bon, c'est vrai qu'elle est pas fine, non plus. Elle arrive en retard… et donc, il la menace aussi de prolonger son stage. Donc moi, je lui ai dit : « Essaye d'être *clean* là-dessus, quoi. T'arrives à l'heure ». Par exemple, le samedi, elle vient avec son fils qui a treize ans, quoi. Tu viens pas au boulot avec ton fils qui a treize ans ! Et puis il sert en plus à table, et la directrice elle dit rien ! C'est hallucinant ! Donc je lui ai dit : « Ben, essaye déjà… comme ça, on n'aura rien à te reprocher, au moins, et puis voilà ».
> - *D'accord.*
> - Mais il est moins… il est moins dur qu'il était avec moi, hein.

Apparemment, Annie n'est ni la première, ni la dernière à avoir été la cible des agissements hostiles de son harceleur, qui semble avoir une proie privilégiée : les femmes au statut précaire. Elle est tout à la fois convaincue qu'une action collective permettrait de mettre un terme à cette loi des séries, consciente que pour certaines, cela est difficile (« Ecoute, moi j'ai des enfants, j'ai besoin de travailler »), et gênée de ne pouvoir faire montre de plus de solidarité, comme en témoigne son embarras à la question « Comment tu vivais ça ? ».

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

MACHO, MYSOGYNE, MALADE, SANGUIN OU PERVERS ?

Il est particulièrement difficile de s'y retrouver parmi tous les adjectifs dont Annie affuble son chef. Elle l'a d'abord qualifié de « misogyne » et de « malade ». La directrice du centre dit de lui qu'il est « sanguin ». Annie est dubitative quant à la pertinence du terme « narcissique », et penche plutôt pour la classification de « pervers ».

> *Et si tu devais le décrire avec des qualificatifs, comment tu le décrirais ?*
> - Malade ! *(rires)*. Complètement malade.
> - *Est-ce qu'il est du genre narcissique, tu vois ?*
> - Ah ça, je peux pas te dire.
> - *Est-ce que tu dirais que c'est un pervers ?*
> - Oui. Par contre…
> - *Qu'il trouve du plaisir à faire souffrir les autres ? Est-ce que tu penses qu'il est comme ça ?*
> - Je pense… je ne sais même pas s'il s'en rend compte. Disons à critiquer, oui. Mais… ben, la directrice, elle a dit un jour : « Il est sanguin ». Dès qu'il s'énerve, tu vois, il devient tout rouge, machin. A mon avis, il doit avoir… il doit avoir des trucs à l'intérieur qui… ce que je me demande, c'est comment il arrive justement, lui, à faire comme si rien ne s'était passé. Parce que moi, j'y arrive, parce que j'ai pas le choix, parce que faut que je travaille, mais lui, je me demande comment il arrive, en fait, à garder toute la haine qu'il avait en lui, à la garder. Ca, je me pose vraiment la question. Parce que moi, j'étais sûre qu'il reprendrait un jour. Je pensais pas qu'il se calmerait. Donc, il s'en est pris à d'autres, donc c'est un moyen pour lui de recommencer, et là, je me demande quand est-ce qu'il va recommencer, parce que je suis pas… mais même à un moment, on avait peur, quoi, on avait peur. Surtout ma collègue, là, parce que des fois, il passait à côté d'elle, il était tout bizarre *(elle fait une grimace)*, comme ça…

Le qualificatif « narcissique » ne l'interpelle pas. Par contre, elle s'approprie le terme de « pervers », en émettant certaines réserves : « je ne sais même pas s'il s'en rend compte », et en privilégiant plutôt le qualificatif de « sanguin », lancé par sa directrice, car « Dès qu'il s'énerve, tu vois, il devient tout rouge ». Quant à ses grimaces, on ne sait pas trop s'il faut les rattacher au caractère sanguin du harceleur ou à sa perversité. Un observateur extérieur pourrait facilement ajouter que l'attitude du harceleur s'assimile à du machisme. Ce télescopage d'adjectifs appelle plusieurs remarques. La première d'entre elles est leur imprécision : qu'est-ce qu'un « malade » ? Un « pervers » ? La deuxième, corollaire à la précédente, concerne la possibilité de tracer des frontières nettes entre les concepts. Quelle différence y a-t-il entre un « misogyne » et un « macho » ? Entre un « malade » et un « pervers » ? En outre, on voit, comme dans le cas de Marie-Hélène, que la tombée de catégories psychologiques dans le domaine public s'accompagne d'un dévoiement du sens original des mots. Un « pervers » qui ne se rend pas compte de sa perversité est-il encore un

« pervers » ? Enfin, du fait même de ces imprécisions, l'appropriation apparaît comme une chose aisée. Un qualificatif glissé dans la discussion par l'intervieweur est attrapé au vol par l'interviewé.

« CA ME SAOULE… TOUT ME SAOULE »

Le parcours professionnel d'Annie est particulièrement haché. Malgré son jeune âge, elle compte à son actif un nombre impressionnant d'expériences professionnelles placées sous le signe de « Ca me saoule… tout me saoule ». Son BTS en poche, elle occupe un emploi de serveuse et prend des cours pendant cinq mois en Irlande. Elle revient en France, où elle est assistante de direction dans un hôtel. L'expérience ne durera qu'un petit mois.

> *Pourquoi ça a duré qu'un seul mois ?*
> - C'étaient des malades, aussi. J'ai eu beaucoup de malades ! *(rires).* Voilà… et… ben c'était… c'étaient des heures sup'… des heures sup' pas payées… enfin, c'était l'exploitation, quoi. J'étais logée… soi-disant que c'était un cadeau… donc je vivais dans une chambre d'hôtel, donc je faisais… par exemple je faisais six jours sur sept dans la semaine où je devais dormir là-bas, donc… (…). Donc… je finissais à 11 h 30, il fallait que je commence le matin à 6 h, je pouvais pas dormir parce qu'il y avait des groupes de Russes qui foutaient le bordel, il fallait que je me lève, et donc ça c'était pas des heures payées, quoi. C'est… Je faisais des cauchemars, la nuit, je pouvais plus dormir, c'était l'horreur. Donc là, c'est pareil, j'avais déposé un dossier à l'inspection du travail, surtout pour leur faire peur, quoi, parce qu'ils me versaient pas ma… ma paye. J'avais… je m'étais mise en arrêt de travail, et j'avais dit que j'arrêtais. Et à la fin du mois, et tout, pas de paye, donc je leur ai envoyé un courrier en notant : « Copie conforme envoyée à l'inspection du travail », et le lendemain, ils m'ont appelée pour me donner mon chèque.

Annie a une bonne connaissance de ses droits, et elle n'hésite pas, comme elle le fera plus tard en brandissant « l'étendard » « harcèlement moral », à en faire un usage stratégique (elle alerte l'inspection du travail, « surtout pour leur faire peur »). A nouveau, elle utilise le terme de « malades » : « C'étaient des malades, aussi. J'ai eu beaucoup de malades ! ». Son expérience ultérieure en tant que caissière chez un traiteur n'est pas plus heureuse.

> Ensuite, du coup, j'étais tellement écœurée que j'ai pris un petit boulot de caissière chez (…), un traiteur.
> - *Combien de temps ?*
> - Deux ans, quand même.
> (…)
> - *Ca s'est bien passé ?*
> - Oui.
> - *Et c'était un CDD, CDI ?*
> - CDI.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- *Pourquoi t'as arrêté ?*
- Alors, ensuite, j'ai arrêté, j'ai changé complètement de voie, parce que je voulais faire autre chose, la restauration, ça me faisait chier…
- *Qu'est-ce qui te plaisait pas dedans ?*
- Euh… les horaires de travail, et puis pour moi, être caissière, c'est pas un boulot, quoi, tu vois.
- *Pourquoi ?*
- Parce que ça fait… oh la la ! J'hallucine ! *(rires)*. Je te jure, tu me flippes ! Parce que pour moi, c'est pas… déjà, c'est pas un boulot intéressant, et… si tu veux, c'est l'image que ça reflète. Tu vois, quand on me demande ce que je fais comme métier, et je dis caissière, tu vois, ça me… ça me… je suis pas fière. Et ce que je fais actuellement, aussi, quand on me demande ce que… ce que je fais, souvent j'hésite, j'aime pas dire ce que je fais, quoi. Parce que pour moi, dire je suis cuisinière, c'est humiliant, quoi.
- *Hum...*
- Enfin, pas humiliant, mais je suis pas fière, quoi. Je préférerais dire je suis médecin que cuisinière. Enfin, peut-être pas médecin, mais ça me gêne ! Ca me gêne.

Plus que le fait d'être lassée par la restauration, c'est le métier peu valorisant socialement de caissière qui lui fait changer de voie. Au détour d'une phrase, on comprend mieux les problèmes d'intégration d'Annie dans le centre d'action sociale. Le métier de cuisinière, comme celui de caissière, est déjà en soi pour elle sinon une humiliation, du moins une étiquette qui la gêne (« je suis pas fière »). L'intériorisation de ce sentiment de dévalorisation et la mésestime de soi ont une répercussion sur la manière dont elle voit ses collègues de travail. Elle ne pouvait que les mépriser, et éviter de se socialiser avec eux. L'ayant probablement ressenti, ces derniers l'ont rejetée en retour.

Elle entame ensuite des études pour devenir auxiliaire vétérinaire : une vocation déçue ?

Je voulais faire un contrat de qualification pour être auxiliaire vétérinaire. Donc ça, c'est pareil, je m'étais vachement investie, parce que la personne avait besoin de moi tout de suite. Je m'étais inscrit à l'école, qui commençait au mois de septembre, et j'ai démissionné au mois de mai. Donc j'avais déjà fait deux jours chez un… chez un vétérinaire, ça s'était pas… ça m'avait pas plu, parce qu'il était pas aimable, il disait même pas bonjour. Je faisais 7 h 30 le matin jusqu'à 9 h du soir, même pas le temps de manger, et puis au niveau des animaux, on voyait bien que c'était pas quelqu'un qui aimait les animaux. Après, il y en a un autre qui m'a appelée, et en fait, j'ai accroché tout de suite, il avait besoin de quelqu'un dès le départ, et puis moi, ça m'arrangeait, j'ai même accepté de travailler au noir, des chèques, comme ça… il m'avait même pas payée, je crois, au départ. Et après… après, il me payait par chèques de client que moi j'encaissais, tu vois. Et donc je bossais encore chez (…) parce que j'avais mon préavis à donner. Donc le matin, de 7 h 30 à midi, je bossais chez le vétérinaire, et de 14 h jusqu'à minuit j'allais chez (…) pour bosser, donc j'étais… j'étais vraiment motivée. Je suis restée un an et demi, euh… un an et demi ? … un mois et demi ! Et pareil, je me suis… ça s'est mal passé.
- *Tu peux expliquer comment ça s'est passé ?*
- Oui. Alors, déjà, il me faisait faire des choses que j'avais pas à faire, que normalement j'avais même pas à l'école… donc castration de chat, je sais pas si tu imagines. J'endormais les chats…

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- Alors que tu avais pas eu de formation pour, c'est ça ?
- Oui.
- Ah oui…
- Détartrage… encore détartrage, ça va. Tatouage. Donc lui, il savait même pas faire les tatouages, parce que ça faisait dix ans qu'il était sorti de l'école vétérinaire, et il savait pas faire les tatouages, et alors il avait une auxiliaire, une autre auxiliaire qui faisait tout, qui fait tout à sa place, et… donc les analyses de sang, et tout. Et moi j'avais… j'avais un peu de mal, quoi, forcément, ça faisait un mois que j'étais là. Et puis pareil, il commence à me saouler : « Oui, peut-être qu'il va falloir que tu voies ton avenir autrement », alors que je venais de démissionner et tout, j'avais les boules parce que j'avais tout quitté pour ça, quoi.
- Pourquoi il te disait ça ?
- Parce que j'avais sûrement fait un truc mal. Je crois que c'était au niveau des prises de sang, tu sais, tu as des petits tubes, et tu mets dans une sorte de centrifugeuse, tu vois, et puis, à chaque fois, je faisais pas… c'était pas terrible. Et il me sortait des trucs, genre : « Oui, tu vois, la médecine, c'est comme la boucherie… », il me sortait des trucs comme ça ! J'avais eu le malheur de dire à l'autre, à ma collègue, que j'étais abonnée au journal de Brigitte Bardot *(rires)*. « Alors, ça va ? Si j'avais su avant, je t'aurais jamais embauchée ! ».
- Il aime pas…
- Ben oui… non, mais c'est surtout par rapport à ses… justement, à ses opinions politiques, je pense…
- Oui.
- Voilà. Qui ne sont pas non plus…
- Voilà.
- Mais bon, il disait des trucs hallucinants, quoi.
- Et qu'est-ce qui t'a attirée, toi, vers cette profession ?
- Auxiliaire vétérinaire ?
- Oui.
- Ben, c'est les animaux, je suis complètement gaga ! *(rires)*. Non, mais c'est vraiment un métier qui aurait pu me plaire, quoi. Si j'étais tombée sur les bonnes personnes, je pense que… et quand je lui ai dit que je partais, c'est pareil, je lui ai dit au téléphone, parce qu'il était en vacances… t'as plus de café ?
- Non non, c'est bon. (rires)
- Tu es sûre que c'est intéressant pour le dossier?
- Oui oui, t'inquiète pas !
- … et donc, il y avait une de ses collègues, une ancienne infirmière, et elle était en train d'opérer une chienne… en fait, il y avait deux blocs, moi j'étais là, ils étaient là, une chienne, et puis elle sortait des trucs : « C'est quoi, ça ? ». Elle savait même pas ce que c'était, alors que c'était le foie ! *(rires)*. C'est ignoble ! *(rires)*. Et puis des fois, il faisait croire que les animaux avaient des tumeurs, alors qu'ils avaient rien, quoi. C'est vrai, hein ! Et moi, j'étais en train de faire une castration de chat à côté, et j'avais du sang plein dans les mains, et tout, j'y arrivais pas, et puis je demandais de l'aide : « Oui, tu nous emmerdes ! » *(rires)*. Ils étaient à l'opération à côté, donc ils avaient pas que ça à faire, non plus, quoi. Mais ils avaient… ils avaient pas à me faire ça. Et donc moi, quand je lui ai dit que j'arrêtais, et tout… ah oui, non, mais en fait, il s'est passé un truc, aussi, c'est que il y a eu un décès dans… dans mes proches. Je lui avais dit : « Ben, je pourrai pas venir bosser, parce que je vais à un enterrement, et tout ». Et puis, il m'avait sorti un truc horrible : « Oui, comment je vais faire, tout seul ? », ou un truc comme ça.
- Pourtant, c'est ton droit le plus élémentaire de…
- Voilà. Oui, si c'est plus important pour toi… enfin, moi, je suis comme ça. Donc, c'est à partir de ce moment-là où j'ai craqué, quoi. Et je me suis dit, il y a des choses plus importantes, et puis, comme ça allait être en contrat de qualif pendant deux ans, j'aurais plus eu d'argent, tu vois. J'avais déjà un petit studio, j'habitais à (…), il fallait que j'aille jusqu'à (…) en bagnole, et tout, c'était… c'était affreux. Ah oui, et donc, quand je lui ai dit que je partais, il m'a dit : « Ah ben, c'est dommage, t'aurais fait une bonne auxiliaire vétérinaire ! ».
- Alors que depuis le début, il arrêtait pas de te descendre…

- Voilà, voilà.

Annie a très clairement des exigences aiguës à l'égard de son travail. L'expérience chez le vétérinaire ne lui plaît pas, « parce qu'il était pas aimable, il disait même pas bonjour ». Sans le formuler explicitement, elle est en demande de respect. Les horaires de travail sont lourds, « même pas le temps de manger ». Elle aurait cependant pu passer outre cet emploi du temps chargé, tant sa motivation et sa passion pour les animaux étaient grandes, mais, à nouveau, la souffrance éthique pointe son nez : « Il me faisait faire des choses que j'avais pas à faire ». « Et puis des fois, il faisait croire que les animaux avaient des tumeurs, alors qu'ils avaient rien, quoi ». Sa conception idéalisée du travail de vétérinaire, elle qui est abonnée au journal de Brigitte Bardot, se heurte à des pratiques professionnelles qu'elle assimile à de la boucherie, d'ailleurs pleinement assumée par le vétérinaire : « Tu vois, la médecine, c'est comme la boucherie… ». Les exigences d'Annie en termes de rémunération et de temps de trajet constituent des entraves supplémentaires à une acceptation d'un tel travail. Goutte d'eau qui fait déborder le vase : son chef voit d'un mauvais œil sa hiérarchie des priorités. Faire passer des affaires privées, aussi dramatiques soient-elles, avant le travail, passe pour un manque de professionnalisme pour l'un, et pour un droit élémentaire pour l'autre. Annie arrête finalement la formation, pour travailler quelques semaines chez un traiteur.

> J'ai fait une semaine chez (…), tu sais, le traiteur, là (…). Donc, la même chose que je faisais à peu près chez (…), quand j'étais à la caisse. Je faisais de la vente. Euh… Et c'est pareil, ça m'a saoulée *(rire)*. Le boulot, ça allait, parce que tu sais, j'étais à la confiserie, et tout, c'était… j'aimais ça, tu sais, faire les compositions et tout, et j'avais mis une jupe noire, longue, tu vois. Il fallait s'habiller noir, chemisier blanc, et tout. Et le directeur, il est venu me voir le soir, il m'a dit : « Demain, la jupe, il faut qu'elle soit courte » *(rires)*.
> - *Pour attirer le client, c'est classique…*
> - Donc pareil, ça m'a saoulée.
> - *Et t'as démissionné ?*
> - Donc ça, j'avais une semaine de formation… euh… à la (…), après je suis allée à (…) … j'ai dû faire pareil, ché pas combien j'ai fait… deux semaines, peut-être… Et quand j'avais eu la réponse du travail que j'ai fait après, j'ai arrêté aussi.

Le registre de la lassitude est largement mobilisé par Annie. « Ca me faisait chier » est relayé par le terme « saouler », qu'elle utilise pour la troisième fois depuis qu'elle évoque les différentes étapes de sa carrière professionnelle débutante. Ce mot est le fil conducteur, la clé de lecture de son expérience du monde du travail. Lorsque le vétérinaire lui fait des remarques, ça la saoule, et pareil, lorsque le directeur lui demande de porter des jupes moins longues, ça la saoule aussi. Ici, c'est en termes de non acceptation d'un code vestimentaire

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

imposé par le haut, et donc de revendication d'une autonomie – du grec *autonomia* : indépendance, droit de se régir par ses propres lois -, qu'il faut comprendre son mécontentement. La plainte chevillée au corps, Annie parle de son « travail d'après ».

C'était quoi, le travail d'après ?
- Donc télévendeuse, télémarketing, conseil à domicile… donc voilà…
- *T'es restée combien de temps chez eux ?*
- Un an, je crois.
- *Quand même !*
- Ouais, un an.
- *Et alors, comment ça s'est passé, cette expérience ?*
- *(rire)* Il y en a eu, des expériences ! Alors, comment ça s'est passé ?
- *C'était un contrat à durée indéterminée ?*
- Ouais… c'était pas très bien payé. Mais quand je suis arrivée, j'étais vraiment… en fait, j'avais vraiment l'impression de… d'avoir du… un vrai travail, quand même, par rapport à ce que j'avais fait avant.
- *Pourquoi ?*
- Parce que j'étais… tu vois… j'étais… un bureau, assis avec mon ordinateur et tout, machin, tu sais, j'avais vraiment l'impression d'avoir un vrai travail. C'était sympa quoi, mais...
- *Qu'est-ce qui a fait que t'as démissionné au bout d'un an ?*
- Je ne sais plus ! *(rires)* Ca devait être une histoire de vacances. J'avais le mariage d'une copine et on voulait pas me donner mes congés, je crois, à ce moment-là, puis je commençais à en avoir… en avoir ras-le-bol aussi parce qu'il y avait des problèmes dans la société…
- *Quels problèmes ?*
- C'était en train de couler, ça devait être racheté, machin, et tout, donc on n'avait pas… on faisait du service après vente, donc on avait toujours des gens qui gueulaient, machin et tout, donc j'en avais marre… *(elle soupire).* Ensuite, j'ai postulé chez (D.), c'est une filiale du groupe (…), tu sais, c'est des fournisseurs pour la restauration. Quoi, je suis restée un an...
- *Et alors qu'est-ce qui a fait que t'as arrêté ?*
- Parce que c'était payé en fait au pourcentage. Enfin, on avait… on avait un fixe, pas mal. Et des primes, mais, si tu veux, c'était commun entre toutes les télévendeuses. Et comme moi je suis pas du tout commerciale, j'arrivais très peu à vendre, donc ça me gênait déjà par rapport aux autres filles qui bossaient d'avoir à toucher l'argent quelque part que je trouvais que je méritais pas… même si elles, tu vois… je ressentais pas de… de problèmes par rapport à elles, elles s'en foutaient, tu vois… Mais moi, je le sentais mal. Je me sentais mal par rapport à ça, et je travaillais aussi avec des… des délégués commerciaux, donc, eux, ils avaient aussi une prime par rapport aux ventes. Donc… mais eux aussi m'ont jamais fait de reproche, hein. Eux, pour eux, c'était bien. Mais je me… moi, ça me gênait, quoi.
- *Et de toutes les expériences que t'as eues, parce qu'il y en a eu pas mal, quelle est celle qui t'a le plus satisfaite ?*
(long silence)…
- *Il y en a aucune qui te…*
- Oui, (D.), oui.
- *Qu'est-ce qui t'a plu dans ce job ?*
- J'ai l'impression de passer un entretien d'embauche ! Et tu sais, en plus, j'ai plus… j'ai plus… j'ai plus l'habitude de passer ce genre d'entretien, parce que tu sais, dans la fonction publique, on te pose pas ce genre de question *(rires).* Non mais c'est vrai, même dans les concours. Oui, donc, qu'est-ce que tu me disais ?
- *Qu'est-ce qui t'a plu dans ce job de… tu m'a dit c'est celui que t'as préféré…*
- Ah oui ! Parce que c'était une grosse boîte, sérieuse, où t'apprends… où t'apprends des choses, quoi, tu vois.
- *Où t'avais ton bureau…*

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- Aussi, oui.
- *C'est le premier job, tu m'as dit…*
- Non, c'était l'autre, d'avant.
- *Ah oui ! C'est le télémarketing. D'accord, je m'embrouille.*
- Oui, la télévente, ça me plaisait, quand même.
- *Et au contraire, celui que t'as le moins aimé, qui t'a fait le plus… ?*
- *(long silence)*… Ben c'est… (…) hôtel, là, mais ça a duré peu de temps, quand même. Assistante de direction, là.
- *Euh, c'est quoi, ça ?*
- C'est quand j'avais appelé l'inspection du travail…
- *Ah d'accord, ok.*
- Le tout premier.
- *Et même si celui au centre d'action sociale, t'as eu pas mal de problèmes avec ton chef, c'est pas la pire expérience ?*
- Non… je suis quand même… même s'il critique mon travail, j'étais… j'étais assez sûre… assez sûre de moi, si tu veux. Et je savais que ce que je faisais, je le faisais bien, malgré les critiques que je pouvais avoir, tu vois.
- *D'accord.*
- Par exemple, (D.), j'avais des soucis parce que pour moi, je faisais pas tout ce qui était nécessaire de faire. Même si on m'a jamais fait… même quand je suis partie, hein, ils étaient contents de moi. Ils m'ont dit : « Même si vous ne vendez pas, vous avez plein d'autres qualités », et ils m'ont vraiment pas… par contre, avant que je démissionne, c'est vrai qu'ils mettaient un peu la pression en me disant que j'étais lente, et tout, machin. Mais ils ont… ils ont… ils m'ont vraiment pas descendue, quoi.

« Je commençais à en avoir… (…) ras-le-bol », « j'en avais marre », relaient le registre de la plainte, évoquée plus haut sur le mode de « ça me saoule ». L'expérience de monde du travail d'Annie est très diversifiée, chose qu'elle est la première à souligner (« Il y en a eu, des expériences ! »), mais tous les emplois ne sont pas logés à la même enseigne. Il y a le travail ordinaire, et le « vrai travail », avec un bureau et un ordinateur. Le travail en cuisine est humiliant parce que ce n'est pas un « vrai travail », dans le système de valeurs d'Annie. Sa meilleure expérience professionnelle est le poste qu'elle a occupé en tant que télévendeuse chez un fournisseur de la restauration. Alors que beaucoup perçoivent la télévente comme un travail particulièrement ingrat, et malgré toutes les difficultés qu'elle a à faire du chiffre, cette expérience reste son meilleur souvenir car elle a un bureau, et un ordinateur. Ce qui surprend aussi, c'est qu'*a contrario*, le harcèlement moral qu'elle a vécu au centre d'action sociale n'est pas sa pire expérience. Le fait qu'elle ait été sûre de la valeur de son travail lui a permis de garder les critiques de son chef à une certaine distance.

Quel métier tu voulais faire quand t'étais plus jeune, avant que tu…
- La restauration.
- *C'est quoi, comme… ?*
- Je voulais avoir mon restaurant.
- *En fait, ton rêve, quand t'étais plus jeune, c'était d'ouvrir ton restaurant ?*
- Il paraît, oui, il paraît que c'était ça.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- C'est ce que tu disais à ton entourage ?
- Sûrement, parce que ma mère, quand je lui ai reproché d'avoir fait l'hôtellerie, à ma mère, parce qu'en fait j'ai voulu arrêter, à la deuxième année de mon BTS, j'en avais marre, je voulais… je voulais arrêter, je voulais faire autre chose, et… et ma mère m'a foutu un peu la pression en me disant : « Ouais, on t'a payé l'école, c'est pas pour rien », machin, donc j'ai continué. Elle m'a dit : « Ouais, c'est toujours ce que tu as voulu faire », et tout, mais c'est vrai que moi, j'ai pas de souvenir net net. Quand j'étais vraiment plus petite, c'était le dessin. Et après, vers quinze seize ans, ben j'avais choisi ça, quoi. Mais je pense que si j'avais pas été cassée par… par tous mes profs, j'aurais pu faire autre chose, quoi. Parce que si j'avais eu plus de temps pour réfléchir, et par exemple faire un parcours normal, par exemple faire L, tu vois, j'aurais déjà été plus vieille, et peut-être plus mûre pour réfléchir sur ce que j'allais faire de ma vie, quoi. Et mes profs de français, c'est pareil, j'étais… j'étais pas assez douée, alors que j'ai passé mon Bac français, j'ai eu une super note, quoi. Donc… moi… pour moi, le problème, c'est que justement au niveau des collèges, on essaye trop de… tu vois, de classer les gens, en leur mettant des étiquettes, en disant : « Celui-là il est pas fait pour ça, il est pas fait pour ça », quoi… Et un gamin, il est trop jeune, il est trop jeune. A quinze ans, t'es trop jeune pour savoir ce que tu veux faire.
- C'est clair.
- Voilà. Et souvent, on te met dans des trucs… puis après, tu es obligée de continuer, quoi… Moi j'avais fait hôtellerie. Enfin, au niveau du BTS, j'aurais pu encore changer, mais après… une fois que tu as l'étiquette hôtellerie restauration, tu peux pas faire grand-chose, hein. Tu vois, moi je veux aller là, je veux me présenter à un autre poste de secrétaire, on va me dire : « Ben attendez… », t'es bloquée, hein.
- C'est pas conforme à ta formation.
- Voilà. Et tout le monde me dit : « Pourquoi… ». Tu vois, moi j'ai une copine qui est psy, et elle avait pas compris que là, mon poste, c'était un poste d'agent administratif. Elle me disait : « Mais je comprends pas… », parce que je lui fais souvent à manger, quoi, elle trouve que je suis quand même douée. « Mais je comprends pas, tu as tout foutu en l'air, je comprends pas pourquoi tu continues pas dans ce secteur-là ».
- Et le BTS, tu as pas le sentiment de l'avoir choisi ? Tu penses que c'est plus par obligation ?
- Oui. Pour avoir un BTS, quoi.
- Et quelque part, c'est… enfin, par rapport à ce que tu voulais faire, c'est logique, non ? Faire un BTS hôtellerie restauration si tu veux ouvrir un restaurant, non ?
- Oui, voilà, mais...
- Quelque part, c'est bien, finalement, non ?
- Oui… *(dit-elle, en faisant la moue).*
- Tu vois ce que je veux dire, si tu veux ouvrir un restaurant, c'est bien de faire un BTS là-dedans, non ?
- Oui, oui oui.
- Pourquoi tu regrettes, alors ?
- De l'avoir fait ?
- Oui.
- Ben parce que… euh… déjà, en fait, le BTS, si tu veux, c'est fait pour diriger, donc si t'as pas un restaurant à toi, tu peux, si tu veux, avoir la direction d'un restaurant qui n'est pas le tien. Et moi j'ai pas… au niveau justement psychologique, je ne suis pas capable de diriger les gens. Tu vois, je suis beaucoup trop timide, et j'aime pas… j'aime pas avoir des responsabilités et dire aux gens ce qu'ils ont à faire. Donc déjà, à ce niveau-là, tu vois, je… je peux pas. Et… et puis même, moi, c'était la cuisine qui m'intéressait, c'était pas la salle, et tout ça. Donc la cuisine pour une femme, et tout, c'est super… c'est super compliqué. Les grands chefs sont toujours des hommes. Pour se faire accepter, déjà, et puis les horaires au niveau de ta vie privée, et tout… quand je… là, là… ça fait… tu vois, c'est seulement depuis que je suis dans la fonction publique que j'arrive à avoir des activités après mon travail, tu vois. Et c'est grâce à ça, si tu veux, que ça m'apporte et que j'ai voulu parce que je fais des cours, tu vois, je vois du monde, et tout. Et même si mon travail il est pas spécialement intéressant, j'arrive à avoir autre chose à côté et ça compense, tu vois. Que quand que t'es dans

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

la restauration, et puis que tu bosses comme chez (…) de 15 h à minuit, ben après, qu'est-ce que tu fais ? Ben tu traces chez toi jusqu'à 3 h du mat', tu regardes la télé, tu te lèves à midi, et tu fais rien d'autre. Voilà, c'est ça, la restauration. Donc tu t'enfermes dans un truc et… alors, à part avoir son truc, c'est sûr, ça me plairait d'avoir un resto, mais il faut avoir de l'argent. Il faudrait que j'aie de l'argent, et que je trouve quelqu'un qui bosse à ma place, et je sais pas si justement si c'est pas moi qui fais la bouffe si ça va me plaire, parce que c'est pareil, il faut t'entendre avec celui qui va te faire la bouffe, et justement, si t'aimes cuisiner, si t'aimes faire les choses, quoi, tu veux que si c'est ton restaurant, t'as envie de cuisiner, et tout. Donc tu retombes dans le même truc, et t'as pas de vie, quoi.
- *Avant de commencer à travailler, comment tu te représentais le monde du travail ?*
- J'avais la trouille.
- *Pourquoi ?*
- Parce que justement, j'étais pas sûre de ce que je voulais faire. Je savais pas du tout quoi faire, donc c'est pour ça que je suis partie en Irlande. Et donc, ouais, voilà. Mais j'avais déjà cherché à… à essayer de voir ce que je pouvais faire d'autre, après mon BTS. Je voulais… je voulais en fait voir si je pouvais travailler au service d'hygiène… tu vois, contrôleur d'hygiène, mais ça, c'est pareil, c'est assez poussé comme études, donc j'aurais pas… j'aurais pas réussi. Donc déjà, à ce moment-là, je réfléchissais déjà à ce que je pouvais faire d'autre que de la restauration, quoi, mais… Et je pense que ce qui m'a fait… retomber chez (…) avec un BTS et caissière, c'est… c'est du n'importe quoi. Quand tu réfléchis, c'est du n'importe quoi !
- *C'est pas très logique.*
- Voilà. Euh… je pense que c'est justement la mauvaise expérience d'assistante de direction qui m'a fait perdre complètement confiance et accepter un poste où c'est que j'étais pépère et où c'est que j'allais pas prendre de responsabilités, quoi. Je pense que c'est ça qui a déclenché le truc, quoi. Puis, ouais… puis rester deux ans là-dedans. Quelque part, je trouve qu'on s'habitue. On s'habitue à tout. Et puis après, pour changer !

Depuis l'école, le parcours d'Annie a été semé d'embûches, et le registre de la plainte s'applique également à son cursus universitaire (« à la deuxième année de mon BTS, j'en avais marre »). Les professeurs l'ont étiquetée et « cassée », alors qu'avec le recul, elle pense qu'elle aurait tout à fait pu suivre un cursus généraliste. D'après sa mère, elle voulait avoir un restaurant quand elle était petite, mais elle n'en a pas le « souvenir net net ». Tout ce qu'elle se remémore, c'est que, enfant, elle rêvait de dessin. L'hôtellerie restauration, elle pense l'avoir faite par dépit, « pour faire un BTS, quoi ». Elle ne se sent pas la capacité psychologique de diriger du personnel, et n'a pas les moyens d'avoir un restaurant à elle. Mais surtout, être un chef implique un investissement personnel qu'elle n'est pas prête de fournir, car « t'as pas de vie, quoi ». Elle a vite écarté l'idée de devenir contrôleur d'hygiène, car « c'est assez poussé comme études ». Finalement, Annie semble avoir trouvé un équilibre satisfaisant aujourd'hui, comme agent administratif dans un bureau municipal. Ce n'est pas « spécialement intéressant », mais elle arrive « à avoir autre chose à côté, et ça compense ».

On le voit clairement à travers son parcours professionnel, Annie a des attentes spécifiques, elle n'est pas prête à accepter n'importe quel travail, à n'importe quel salaire et à

n'importe quelles conditions. Son expérience du harcèlement moral doit donc être lue à la lumière de ses explications psychologiques : c'est un « malade », mais aussi de celle de ses représentations du travail.

Pour rendre compte de la tentative d'éviction dont elle a été victime, Annie mobilise une grille de lecture « psy ». En définitive, le chef est animé par des mobiles qui le dépassent, puisqu'ils sont dus à sa structure de personnalité. Si ce n'est pas elle, ce sera une autre. Elle élabore bien un début d'explication de type rationnel, « à un moment, je pense que lui a dû avoir des pressions d'au-dessus », mais cette tentative reste à l'état embryonnaire.

En évoquant la perversité narcissique de leur bourreau, Marie-Hélène et Aline mobilisent le même registre. On retrouve fréquemment ce type de discours chez les harcelés : « c'est un malade », « c'est une folle »… Ou alors, on invoque une jalousie maladive comme cause de tous ses malheurs. Annette, 52 ans, travaille comme vendeuse dans une boutique de prêt-à-porter. La lecture du livre de M.-F. Hirigoyen que lui a prêté une amie agit comme un véritable déclencheur. Elle arrive enfin à mettre un mot sur sa souffrance. Sa chef la critique constamment sur son comportement avec ses clients, ses tenues vestimentaires, son travail. En fait, « Ma chef est jalouse de moi. Elle m'a dit : "Vous êtes une femme libre" ». Mère de trois enfants de 21, 24 et 26 ans, en instance de divorce depuis six ans d'un homme qui a refait sa vie avec une autre femme, elle a l'impression qu'on lui a volé sa jeunesse. Elle rattrape aujourd'hui le temps perdu en faisant la fête à chaque fois qu'elle le peut, en fréquentant beaucoup les amis de ses enfants. C'est cette seconde jeunesse qu'elle est en train de s'offrir que jalouserait sa chef et qu'elle lui ferait payer au prix fort.

La cause du harcèlement est donc imputable, dans les cas précédemment évoqués, à un trait de personnalité du harceleur. Le persécuteur de Marie-Hélène est un pervers narcissique, celui d'Annie est un malade. Quant à la responsable de tous les maux d'Annette, c'est une jalouse, une envieuse. La particularité de ces imputations est qu'elle essentialise le harcèlement moral. Quel que soit le contexte, quelle que soit la situation de travail, les harceleurs perpètreront leurs agissements, car c'est plus fort qu'eux, ils ne peuvent s'empêcher de ne pas être ce qu'ils sont.

L'on pourrait penser que le terme « harcèlement moral » ayant été inventé et conceptualisé par une psychologue, la grille de lecture psychologique est la seule à être mobilisée par les harcelés. Tel n'est pas le cas, puisque nous avons également rencontré, sur le terrain, des harcelés qui mettent en avant un autre registre explicatif que celui de la psychologie. Il en est ainsi de Karine, médecin du travail, qui met en avant les facteurs organisationnels pour expliquer le harcèlement moral qu'elle a subi.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

4.2.2. KARINE OU LE RÔLE DES FACTEURS ORGANISATIONNELS

Alors que j'interrogeais Karine, 50 ans, divorcée et mère d'un enfant, sur la manière dont elle traitait les cas de harcèlement qui se présentaient à elle, quelle ne fût pas ma surprise lorsqu'elle déclara avoir été elle-même harcelée moralement dans les années 1980, alors qu'elle était jeune médecin. Elle revient sur cette expérience douloureuse :

> Dès le début de mon embauche, il s'est passé une injustice, une anomalie. C'est-à-dire que j'avais mille personnes de plus à suivre que ma collègue à temps plein, qui avait dix ans de plus que moi de métier. En d'autres termes, ma première année de travail, ma deuxième année de travail, j'ai convoqué 3 700 personnes, pendant que ma collègue en convoquait 2 700. C'est énorme, comme différence !
> - *Oui oui.*
> - Je m'en suis aperçue grâce aux grimaces des secrétaires. Donc j'ai pu rétablir les choses, obtenir quand même des secteurs plus égalitaires. Deuxième anomalie : on m'avait promis une promotion au bout de deux ans, deux ans se passent, mon chef de service m'annonce lors d'un repas de départ en retraite que le conseil d'administration m'avait refusé la promotion. Alors, il ne me l'annonce pas en face à face dans son bureau, mais il me l'annonce dans une fête. Et je n'ai jamais oublié le désir délibéré… ce qu'il m'a dit par la suite… c'était délibéré de sa part, de l'avoir annoncé ce jour-là.
> - *Pour vous gâcher…*
> - Pour me gâcher le plaisir. Oui. Il y a eu ça, et puis après, il y a eu une différence dans la manière d'appréhender le travail, si vous voulez, la manière de traiter les gens, de… enfin, oui, la notion du travail bien fait, si vous voulez… et, ensuite, il y avait aussi autre chose, la crise a été majeure en (…) parce que là il s'est passé quelque chose, aussi… euh… j'ai obtenu un examen difficile qui s'appelle le sesames (études statistiques appliquées à la médecine), ça se fait par correspondance, c'est ouvert à la France et aux francophones, ça rassemble tout de même des médecins, des méthodologistes, ça sert à faire des enquêtes. Si on est très rigoureux, ça se fait par correspondance, mais en pratique, c'est un concours. Un tiers de reçus, vous voyez ? Enfin, c'est pas… c'est pas un simple DU. J'ai… j'ai été reçue au bout de deux ans, vous savez, mère de famille, un enfant de cinq – six ans à l'époque, vous voyez, quand je l'ai fait, mon mari n'était pas trop d'accord, il m'a fallu deux ans pour y arriver, mais je l'ai eu quand même. Oh, mon patron a été archi-diplômé, mais il avait jamais pu avoir cet examen-là ! Et cette année-là, alors toute contente d'avoir eu mon diplôme, j'essaye de mener une enquête sur le terrain avec un technicien, c'est pas mal, et c'est là que mes ennuis ont commencé. C'est que j'étais en train de réussir quelque chose qui lui faisait de l'ombre, donc ça, c'est aussi un autre aspect. Il y a eu encore un autre aspect, nous avions des contrats avec des employés de communes, des collectivités locales, qui chaque année étaient susceptibles de… comment dire… de se désister. Et si elles se désistaient, ça voulait dire que pour un service de trois, ça veut dire qu'il y en avait un de trop. Or mon chef de service, qui allait sur ses soixante ans, voulait travailler plus loin que soixante ans, parce qu'il avait encore un jeune enfant à charge, et il avait décidé qu'il fallait que ce soit moi qui soit éjectée, le cas échéant, pour préserver son avenir.
> - *Ca a été une accumulation, en fait ?*
> - Ben oui, oui, parce que si vous voulez, ça marchait bien au niveau du travail, et je gagnais petit à petit l'estime des départements avoisinants, au niveau de l'échelon national, bon, alors que lui était ridiculisé, vous savez, aussi bien dans le département, aussi bien au niveau de notre employeur que… enfin, c'était un paradoxe : l'homme qui avait la plus grosse paye de

notre employeur… c'était mieux que le directeur, hein, si on peut dire, hein… et le plus diplômé, aussi… *(fin de la cassette)*… Vous voyez un petit peu ce que c'est… le choix des choses n'était pas en ordre.
- *Est-ce que vous pensez qu'il correspond à la personnalité du pervers narcissique que M.-F. Hirigoyen a décrit ?*
- Ben, je pense qu'il était un peu tordu *(rire)*. Je ne sais pas si vous connaissez le bouquin d'Amélie Nothomb ? *Stupeur et tremblements* ?
- *Oui, je l'ai lu.*
- Vous l'avez lu ?
- *Oui oui.*
- Ca décrit très bien les processus. Elle décrit… je l'ai lu récemment… et je dis bravo les artistes, parce qu'elle écrit une page qui ressemble à ce que j'ai vécu. Elle appelle ça… vous savez, elle a un chef de bureau obèse, transpirant, qui vient humilier en public la très jolie mademoiselle M., qui est toujours tirée à quatre épingles, qui est belle comme un mannequin de couturier japonais, très intelligente, enfin, bon… et vient l'humilier en public, et Amélie Nothomb écrit : « Nous étions en train de vivre une scène de la vie sexuelle de M. machin ».
- *Ah oui, d'accord.*
- Ah ça, ça, si vous notiez ça dans un petit coin de vos cahiers, parce que c'est ce sur quoi je… je réfléchis. Parce que je crois que cette romancière qu'est Amélie Nothomb, elle a mis le doigt sur quelque chose de… qui se joue… c'est-à-dire qu'en fait… et alors, ça se joue au niveau interpersonnel. Mais alors… si on garde toujours le point de vue de sociologie, ces gens tordus comme l'était mon chef, qui certainement avait des misères sexuelles, je pense, pour vous résumer le fond de ma pensée *(rire)*... il ne supportait pas d'avoir devant lui une jeune femme mignonne, qui avait un mari, des beaux enfants, qui en plus se faisait apprécier, enfin bon, vous voyez, c'était insupportable. Lui, que sa femme délaissait, qui ne plaisait jamais à aucune femme, vous voyez, enfin il n'y avait jamais aucune femme qui lui faisait sentir qu'il était bel homme, vous voyez. Ca pouvait pas lui arriver, ça, de toute façon ! *(rire)*. Je ne sais pas si vous voyez le genre d'hommes ?
- *Oui.*
- Enfin, il y a un genre d'hommes qui vous laisse de glace !
- *Oui, pas gâté par la nature…*
- Il n'était pas vilain. Mais c'était son comportement qui était dépourvu de la moindre gentillesse, la moindre amabilité. Je ne sais pas si vous voyez… Des gens, ils sont charmants, c'est pas parce qu'ils sont beaux, mais c'est parce qu'ils ont un petit sourire, ou il y a un autre qui va vous faire rire, ou… vous voyez, quand on est dans une assemblée… enfin… je ne sais pas comment vous le sentez, vous, en tant que femme… enfin, moi, je suis toujours dans de bonnes dispositions pour reconnaître un petit quelque chose à l'un ou à l'autre *(rire)*. Il y a pas que les beaux garçons… je veux dire… il y a le charme… le charme n'est pas lié à la beauté. Cet homme-là était dépourvu de séduction. Bien qu'il soit bien physiquement, correct physiquement, je veux dire, mais dépourvu de séduction. Et je crois que c'était quand même un gros souci. Mais s'il a pu se comporter comme ça, c'est aussi parce qu'on était dans un milieu qui le permettait.

Karine est l'objet de discrimination, elle est surchargée de travail par rapport aux autres. Deuxième anomalie : son chef de service lui annonce lors d'une fête qu'elle n'a pas obtenu la promotion qu'on lui avait promise deux ans plus tôt, dans une stratégie délibérée de lui gâcher son plaisir. Elle ressent cela comme une « injustice, hein, quant à la charge de travail. L'injustice quant à la récompense du travail. Donc pas de promotion, hein. En d'autres termes, c'est ça, hein ». Karine pense avoir été prise en grippe par son chef parce qu'elle était brillante : « J'étais en train de réussir quelque chose qui lui faisait de l'ombre ».

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Dans un premier temps, la grille de lecture proposée par Karine est une grille « croziérienne », dans le sens où la stratégie d'éviction dont elle est victime est le résultat d'un jeu de pouvoirs. Son chef veut continuer de travailler au-delà de 60 ans, le service est en sureffectif, et elle risque d'évincer le patron. Elle devient donc, en toute logique, une cible de choix. Dans un deuxième temps, une seconde grille de lecture se superpose à la première. Karine met en cause la personnalité de son chef : « Je pense qu'il était un peu tordu », « il ne supportait pas d'avoir devant lui une jeune femme mignonne, qui avait un mari, des beaux enfants, qui en plus se faisait apprécier. (…) Lui, que sa femme délaissait, qui ne plaisait jamais à aucune femme », et convoque une explication empruntée au roman d'Amélie Nothomb.

Dans le roman autobiographique d'A. Nothomb, *Stupeur et tremblements*, lorsque Amélie, qui travaille dans la compagnie Yumimoto, se voit proposer de collaborer à un projet commercial avec la Belgique, elle provoque la terrible jalousie de sa supérieure hiérarchique, Mademoiselle Mori, qui voit d'un mauvais œil la promotion de la jeune française : « J'ai vingt-neuf ans, vous en avez vingt-deux. J'occupe mon poste depuis l'an passé. Je me suis battue pendant des années pour l'avoir. Et vous, vous imaginiez que vous alliez obtenir un grade équivalent en quelques semaines ? » (1999, p. 53). La machine qui entraîne la chute sociale foudroyante d'Amélie est alors mise en branle : d'interprète, poste auquel elle a été engagée, on lui confie la tâche de classer des factures. Sa « tortionnaire » s'étant vite rendu compte que les chiffres n'étaient pas son rayon, elle ordonne à Amélie de vérifier les notes de frais des employés. « Commença alors l'un des pires cauchemars de ma vie » (1999, p. 66). Lorsqu'elle devait tapoter sur le clavier pendant plus de cinq minutes, sa main se retrouvait soudain aussi engluée que si elle l'avait plongée dans « une purée de pommes de terre épaisse et collante » (1999, p. 69). Elle se retrouve rapidement sans travail. Elle n'est pas au bout de ses peines : « rien du tout, c'était encore trop bien pour moi. Et ce fut alors que je reçus mon affectation ultime : nettoyeuse de chiottes » (1999, p. 123).

Paradoxalement, ce n'est pas au personnage harcelé, Amélie, que Karine s'identifie, c'est à la harceleuse, Fubuki. Karine pense avoir vécu la même histoire que « la très jolie mademoiselle M.», humiliée en public par son « chef de bureau obèse » et « transpirant ». L'explication du harcèlement moral prend donc une tournure psychanalytique : en vérité, lors de la scène opposant Fubuki à son chef, M. Omochi, ce dernier « était en train de violer mademoiselle Mori, et s'il se livrait à ses plus bas instincts en présence de quarante personnes, c'était pour ajouter à sa jouissance la volupté de l'exhibitionnisme » (1999, p. 111).

Karine expose certaines des humiliations qu'elle a vécues.

C'est allé jusqu'aux insultes ?
- Ah oui, des choses désobligeantes, enfin… pas des insultes… mais par contre, il fouillait dans mes affaires, et il dénigrait surtout mon travail... enfin… il prétendait que je travaillais mal, alors que tout le monde savait que c'était moi qui avais le meilleur taux de fréquentation du service.
- *Des humiliations ?*
- Des humiliations publiques, des choses comme ça… devant les secrétaires. Le service marchait mal parce que j'habitais pas à cinq minutes du bureau mais à cinquante kilomètres… enfin… Il y avait des problèmes avec moi en raison de « ma mauvaise humeur », alors qu'il m'avait embauchée comme ça. Enfin voyez… enfin voyez… etc.
- *La répétition ?*
- Et la répétition constante ! Et l'absence de communication, et la communication par notes de service… Il m'avait aussi changée de secteur, il m'a retiré une grosse entreprise du jour au lendemain, sans en discuter avec moi. Donc… il y a de quoi faire un infarctus ! Enfin… c'est les salariés qui étaient avec moi… enfin… c'est le chauffeur du camion qui m'avait remis la note de la direction m'annonçant que telle entreprise m'était retirée (un abattoir). Je m'étais beaucoup investie. Et le salarié que je devais avoir ce jour-là, il me dit : « Ca va ? Ca va, Docteur, vous êtes sûre que ça va ? ». J'étais… je crois que j'étais prête à m'évanouir... enfin… vu la manière… Vous voyez, il a pas eu le courage… il a pas eu le courage de me le dire en face. Il a fait taper une note de service remise par le chauffeur de camion. Je ne sais pas si vous voyez…
- *Oui oui oui.*
- Ce genre de trucs.

Karine évoque le « conflit sur le travail à faire » qui a joué un rôle dans son harcèlement moral.

Et un conflit aussi au sujet de l'organisation du côté du travail, mon chef m'obligeait à passer par l'aval, pour chercher le chauffeur du camion de médecine du travail, que je devais véhiculer dans ma voiture, pour aller dans les villages où les médecins travaillaient. Et un conflit sur le travail à faire. Donc, moi, je reprochais à mon chef de service le mépris des salariés, qui s'exprimait notamment dans les dossiers médicaux avec les propos désobligeants au sujet des salariés, genre… même à connotation sexuelle… genre : « Petite mignonne appétissante… », ou à propos d'un salarié qui avait de gros testicules : « Il les a comme des melons »… des propos très désobligeants… Euh… et alors, le conflit sur le travail à faire, les médecins du travail ont légalement mission non seulement d'examiner des gens, mais aussi d'aller sur le terrain pendant un tiers de leur temps, ce qui fait trois journées et demi par semaine, théoriquement. Bon, là où je travaillais, c'était quasiment impossible, j'avais commencé de collaborer avec les techniciens du service prévention des accidents du travail, notamment sur les petites entreprises en commun, je me souviens chez les bûcherons, des coopératives, des entreprises de travaux agricoles, et après ça avait été effroyable. Enfin, je m'étais fait piétiner, alors que je ne faisais que mon travail. Vous voyez, c'est… donc ça c'était… c'était un truc majeur, pour moi. Source de conflit majeur, si vous voulez, dans laquelle je n'ai eu aucun soutien ferme de la part de l'échelon national, des médecins de l'échelon national. Vous voyez ?

Comme dans le cas d'Annie, les conflits sur la notion de travail bien fait sont source de souffrance éthique. Outre que Karine réprouve les « propos très désobligeants » tenus par

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

le chef de service sur les patients, elle a du mal à vivre l'impossibilité de faire correctement son travail.

La situation qu'elle a vécue a été d'autant plus difficile à vivre que sa socialisation primaire lui a inculqué les valeurs de l'excellence. Elle se décrit comme « un bébé de la mobilité sociale grâce à l'école de la République », ses quatre grands-parents n'ayant eu que leur certificat d'études, « y compris mes grand-mères, quand même », ajoute-t-elle. Son grand-père maternel, fils d'ouvriers pêcheurs de Savoie, n'ayant pas de quoi vivre dans sa région natale, monte à Paris où il a été garçon épicier pendant un temps. Il prépare en parallèle le concours des douanes, qu'il réussit, et épouse la fille de son chef. C'est avec fierté qu'elle l'évoque : « un père qui avait quitté son milieu d'origine parce qu'il n'avait pas de quoi vivre, mais assez intelligent… enfin si vous voulez assez intelligent pour réussir des concours malgré ses origines d'ouvrier pêcheur. Vous voyez, paysan… ». Du côté de son père, c'étaient des ouvriers. Son arrière grand-père était cantonnier, son grand-père a créé une entreprise avec sa femme, la fille d'un forgeron. Mais la guerre a éclaté, son grand-père a été emprisonné, et sa grand-mère s'en est sortie grâce au soutien de la famille, en cultivant son champ. Après la guerre, ses grands-parents ont créé leur entreprise de peinture, son grand-père est devenu artisan et il employait quatre – cinq ouvriers jusqu'à sa mort jeune.

> Et alors, dans les années 30, papa est né en France, il allait à l'école publique du village, et l'instituteur a remarqué ce petit garçon-là qui apprenait bien. Il est allé trouver mes grands-parents. Il leur a dit : « Il faut que ce petit garçon aille au lycée ». Des cousines de mon père sont aussi allées parler à mes grands-parents : « Il apprend bien, il faut qu'il aille au lycée… ». Parce que l'idée à l'époque dans le milieu ouvrier, le fils aîné devait aider son père.
> - *Oui.*
> - Hein, c'est comme dans le milieu paysan, hein. C'est pareil. Et donc voilà. Papa au lycée. Là il rencontre maman, dans un lycée mixte. Vous voyez, les collèges mixtes de Pont-à-Mousson. L'école publique mixte de Pont-à-Mousson pendant la guerre, c'est déjà… Donc mes parents se sont connus comme ça. Papa a fait des études super brillantes, il a eu le prix d'excellence en prépa Saint-Cyr, reçu dans les premiers à Saint-Cyr, ingénieur de génie, ingénieur des mines de Nancy, et il a fini sa carrière comme général *(rire de satisfaction)*. Non, c'est un parcours… ben j'ai pas encore rencontré tellement de gens qui aient fait ça… Donc je suis à la fois petite-fille d'ouvriers, petite-fille d'artisans, et fille de général. Donc un héritage antagoniste.
> - *Tout à fait, c'est ce que j'allais dire… Et votre maman ?*
> - Alors, Maman, elle, eh ben donc elle est fille de douaniers, elle est allée au collège comme papa, elle a passé son Bac… Enfin, mon grand-père a eu deux filles jumelles, maman et sa sœur, il voulait que ses filles aillent à l'école. Il se faisait critiquer dans le village parce que ses filles allaient à l'école. Et ma tante qui est ma marraine a laissé le collège en troisième pour devenir secrétaire, maman a poursuivi jusqu'au Bac, elle a un Bac littéraire avec latin, grec, allemand, vous voyez, carrément…
> - *Les humanités…*
> - Les humanités… qui étaient plus pour les filles, hein, c'est aussi la dimension du genre à l'époque, et elle est devenue institutrice.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- *D'accord.*
- Elle a travaillé comme institutrice quelque temps et puis après, quand papa et maman se sont mariés, ben papa étant muté à droite à gauche, elle a laissé tombé.
- *Et votre mari est médecin, aussi ?*
- Alors moi j'avais… Mon ex-mari… je l'ai rencontré à la fac dès la première année de médecine.
- *Il était médecin du travail aussi?*
- Non non, médecin généraliste. Et nous, ensemble, on était partis à la campagne, donc en (…), parce que lui c'était un campagnard… c'est toujours un campagnard… *(rire)*. Il est à moitié (…) d'origine, pour vous dire…
- *Ah d'accord.…*
- Donc il lui fallait de grands espaces… C'est comme ça qu'on est arrivé en (…). Et on avait espoir de travailler tous les deux comme médecins généralistes. Et ça a pas marché pour moi, parce qu'à cette époque-là on s'est installés à deux en même temps. Vous voyez, on s'est fait concurrence entre mon ex-mari et moi, d'accord ? On a eu à faire à une concurrence acharnée des confrères, des gens en place, et les gens du village ne savaient pas qu'une femme pouvait être médecin, à l'époque. Et en fait toutes les femmes de ma génération qui sont allées à la campagne dans les années 80… au début des années 80… ont laissé tomber, et ont fait une spécialité après. Et c'est la deuxième vague qui s'est associée à des cabinets d'hommes, enfin qui a pu trouver sa place, et qui a repris les clientèles qui étaient sur place.

L'absence de reconnaissance professionnelle est vécue douloureusement sur le plan personnel, mais aussi familial car Karine casse la spirale ascensionniste que connaît la famille depuis quelques générations. Karine est fière de son père, fils d'artisans devenu général. Sa mère a eu le Bac alors que le contexte n'était pas favorable à l'instruction des filles. Mais le fait qu'elle ne la mette pas en avant est révélateur d'une pointe de regret liée à ce qu'elle a sacrifié sa carrière pour suivre son mari. Dans la quête de reconnaissance de Karine, il y a aussi une dimension vengeresse. Sa réussite professionnelle en tant que femme est un moyen de ne pas répéter l'histoire de sa mère, pôle négatif auquel elle ne veut pas s'identifier. Cette quête de reconnaissance a probablement été un élément contributeur à l'échec de son mariage, sa volonté de ne pas passer après son mari ayant entraîné une concurrence professionnelle source de disharmonie au sein du couple.

Traditionnellement, les deux grilles de lecture, psychologique et stratégique, s'excluent : si le harcèlement moral est dû à des enjeux de pouvoir, l'argument est amplement suffisant, et il n'est nul besoin de mobiliser une explication difficilement vérifiable en terme de « misère sexuelle » du chef. Dans le cas de Karine, ces deux types d'explication se juxtaposent. Le harcèlement moral, tel qu'il prend sens chez elle, est tout à la fois le produit d'une stratégie d'acteur maximisant son intérêt en éliminant une menace, et celui d'un sujet psychique compensant ses frustrations sexuelles en faisant des misères à une salariée jeune, jolie, et de surcroît brillante.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Karine a suivi des études de sociologie, et c'est à l'occasion d'un mémoire qu'elle met en évidence le rôle du contexte organisationnel dans le harcèlement moral, comme elle s'en explique :

> Alors le contexte organisationnel départemental : pourquoi ce chef particulier a pu me faire du mal à cette époque-là, dans ce département-là ? Donc, il faut bien voir que c'était donc la mutuelle agricole, et ça je l'ai étudié après, je l'ai mis par… enfin… ce qui m'a été difficile d'écrire… enfin, quand j'ai fait mon mémoire de sociologie du (…), j'ai fait un mémoire sur mon organisme employeur, qui vivait dans une période de crise comme je vous ai expliqué à cause des changements du monde agricole, il y avait eu un directeur général de (…) qui avait été licencié pour malversation… Vous voyez le contexte ?
> - *Un peu chaotique…*
> - Vous voyez le contexte : chaotique, hein.

Malgré la convocation d'une explication de type sociologique, elle n'exclut pas pour autant le rôle des facteurs psychologiques, comme nous l'avons vu plus haut. La lecture du harcèlement moral s'est non seulement complexifiée, mais aussi compliquée. Pour une raison ou une autre, Karine est celle dont on veut se débarrasser. Sont-ce les facteurs organisationnels et le contexte qu'il faut blâmer ? Sont-ce les traits de personnalité du bourreau ? Sont-ce les deux, auquel cas il faut pouvoir démêler les liens entre les deux logiques ? Karine donne elle-même la solution à ce qui apparaît à première vue comme un fatras d'explications, en soulignant comment s'imbriquent les deux dimensions, organisationnelle et individuelle : « C'est l'organisation du travail qui favorise l'expression des… ben des psychotiques, les névrosés, enfin je ne sais pas, du sadisme… enfin, tout ce qui a de maléfique dans chaque personne humaine, à la limite, hein…».

Dans certains cas, la relation du harcèlement moral est quelque peu dépassionnée : on n'incrimine pas les traits de personnalité d'un tel ou d'une telle, mais plutôt une situation : la non appartenance au bon réseau, ou les effets d'une restructuration. La grille de lecture du harcèlement moral est, dans les deux cas que nous allons voir, principalement organisationnelle.

L'arrivée d'un nouveau manager s'accompagne, le plus souvent, d'une volonté d'essaimer l'institution des membres de sa clique. Géraldine, âgée de 54 ans, est adjointe au responsable du département des marchés publics d'une Chambre de Commerce et d'Industrie. Elle dit avoir été harcelée moralement il y a cinq ans, alors qu'elle était responsable du personnel, à la suite d'un renouvellement de la direction. En plus de son travail, on lui donnait des dossiers qui n'étaient pas de son ressort. Elle était mise sous pression. « Chaque lundi

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

matin, on me disait : “Alors, où en est tel dossier ?”. J’avais un grand bureau, on m’a donné un bureau au sous-sol… Ca a duré huit mois. Je me sentais protégée, car je suis titulaire, mais il y a eu un moment où je n’en pouvais plus, j’ai commencé à avoir une forte migraine, qui m’empêchait de travailler ». Elle a vite compris qu’on voulait la remplacer par « quelqu’un du réseau », un « réseau d’homosexuels ». Se sentant isolée car ne faisant partie d’aucun des multiples réseaux imbriqués de la CCI, elle a réussi à s’en sortir en faisant une formation en droit qui lui a permis de se déployer dans un autre service, celui des marchés publics.

Annabelle a 42 ans, elle travaille comme analyste crédit dans une banque depuis 14 ans. Elle me raconte son expérience de harcèlement moral, du temps où elle était assistante de direction. A la suite de la restructuration qui a touché son établissement, « Il y avait trois assistantes. J’étais de trop. Mon chef m’a embêtée pendant quatre mois pour que je change de service (…). Il me parlait mal, il était désagréable avec moi ». Elle n’a pas envisagé d’aller en justice : « Ca a été court, tu sais, quatre mois…». La situation a été dure à vivre car il était impossible de quitter l’entreprise et d’aller chercher ailleurs. Le marché du travail est difficile, ceci d’autant plus qu’elle n’a qu’un Bac de secrétariat et qu’en France, le primat est donné aux diplômes. Partir, c’est aussi faire une croix sur ses droits sociaux. Compte tenu de son ancienneté et de la convention collective privilégiée des banques, cela aurait été une vraie opération « kamikaze ». Et surtout, elle est mère de deux enfants, et ne peut compter sur l’aide de son concubin, sans travail depuis qu’il est en prise avec l’alcoolisme.

4.2.3. FARID, FATIMA : « ON M’A PLACARDISÉ (E) »

Farid, 67 ans, a travaillé toute sa vie dans un établissement public en Afrique du nord. Fils d’un libraire, et ayant quitté, jeune, le système scolaire, il est le parfait exemple de l’autodidacte. Après deux ans de formation militaire, il se rend compte qu’obéir sans broncher aux ordres les plus absurdes, ce n’est décidément pas fait pour lui. Un stage de technicien de bord en France à son actif, son profil intéresse les entreprises. Sa parfaite maîtrise de l’arabe et du français, conjuguée à une ambition et à une motivation sans faille, en font un candidat de choix, dans un contexte où on a besoin de forces vives pour écrire la page de la post-colonisation. D’abord formateur, il grimpe progressivement les échelons, pour devenir chef du service pédagogique.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Farid est une « forte tête » (Lhuillier, 2002, p. 33). Il fait partie de ces salariés qui ont des convictions et tiennent à les défendre, qui n'hésitent pas à exprimer des critiques, à souligner des contradictions, à revendiquer des expertises. Son caractère fier lui interdit l'hypocrisie et les habituelles compromissions pour assurer ses arrières. De ce fait, il ne fait pas partie des cliques et réseaux influents, mais sa position quelque peu excentrée et son travail lui procurent une relative protection. Ses interlocuteurs privilégiés, ce sont ses élèves, et en cours, il peut user de son sens critique et se démarquer des « autres » avec brio sans en subir les contrecoups et même, en en tirant un certain profit.

Cet équilibre fragile ne va pas résister à un événement déclencheur qui va faire basculer Farid dans le camp des « exclus de l'intérieur » (Lhuillier, 2002, p. 7). Lors d'une session d'examen, il se rend compte d'une fraude à l'examen, dont son chef est l'initiateur. Son système de valeurs et sa fierté (« on m'a pris pour une bille ») sont bafoués, il fait appel à sa haute hiérarchie pour dénoncer les malversations dont il a été témoin et dont il refuse d'être l'instrument. Malgré ses nombreuses lettres, il est placardisé : il n'a plus de travail, on ne lui confie plus aucune mission. Humiliations et menaces se succèdent. On lui intime l'ordre de quitter son logement de fonction, on n'accompagne plus ses enfants à l'école. La rupture vécue sur le plan professionnel contamine, comme le souligne D. Lhuillier (2002, p. 65), les relations conjugales, familiales et amicales. Le placardisé est susceptible, irascible, il va au-devant des conflits ou, pour les prévenir, « s'enferme dans une sorte de forteresse imprenable » (Lhuillier, 2002, p. 66). L'entourage familial ne comprend pas toujours, et le soupçon plane : si l'on s'acharne contre lui, c'est qu'il y a bien une raison.

Malgré tout ce qu'il a subi, Farid valorise le vocabulaire de l'action. Un homme doit être fort, et ne doit pas avouer ses faiblesses. Ce sens de la virilité prend une nouvelle vigueur dans un contexte culturel où prime la logique de l'honneur (« Ma réputation est excellente », « je ne me plains pas »). Ce qui ne l'empêchera pas de lâcher, très vite et surtout sans s'étendre, sous forme d'aveu soutiré et concédé à grand peine : « J'ai été harcelé moralement », tant la posture de la victime contrarie la logique de la virilité et de l'honneur.

L'appropriation du harcèlement moral dépasse donc les clivages sociaux traditionnels, une personne évoluant dans un milieu professionnel maghrébin peut se plaindre de « harcèlement moral ». Il faut tout de même préciser que Farid a une bonne maîtrise de la culture francophone. Par ailleurs, son appropriation de l'idiome subit l'inflexion de la culture arabo-musulmane, dans le sens où l'honneur et sa préservation constituent une sorte de plaque tournante qui cristallise, donne sens et forme au sentiment d'humiliation.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Fatima, 34 ans, représente un cas de placardisation au Maghreb plus facile à intégrer à notre problématique, du fait qu'elle a suivi une socialisation secondaire en France. Issue d'une famille nombreuse, fille de parents couturiers, elle rejoint la France après avoir fait une classe préparatoire maths sup / maths spé au Maroc. N'ayant pas réussi à intégrer une école d'ingénieurs, elle fait une licence de mathématiques, puis une maîtrise et un DEA (Diplôme d'Etudes Approfondies) de sciences politiques. Elle s'inscrit en thèse, mais décide, en cours de route, d'abandonner, par manque de motivation. Sa recherche de travail n'ayant pas abouti, elle se résigne à regagner son pays d'origine, et sollicite son réseau familial pour intégrer le monde professionnel. Ses frères et sœurs occupant de hautes positions au Maroc, la tâche est aisée, et elle se trouve bientôt parachutée dans un établissement public. Très vite, elle se rend compte que le poste au titre ronflant qu'on lui confie est une coquille vide, et qu'à chaque fois qu'elle sollicite les collègues, elle a l'impression de déranger. La vacuité de la tâche qu'on lui confie est inversement proportionnelle à la taille de son bureau, très spacieux. Cette marque, associée traditionnellement au statut social, remplit ici une fonction de désamorçage des conflits : « Elle n'est pas contente ? Elle a un beau bureau, pourtant ! ». L'institution est un dinosaure, et Fatima apparaît comme « la petite pistonnée qui vient de France » et qui veut apprendre à de vieux « briscards » comment travailler. Le placard est renforcé, la seule issue possible pour elle est l'exit. Néanmoins, elle trouvera rapidement un nouveau poste, grâce à son capital social.

L'appartenance au bon réseau constitue, là encore, un facteur clé d'intégration à l'entreprise. *A contrario*, le parachutage dans une entreprise peut très mal se passer, surtout si l'on veut introduire de nouvelles méthodes de travail, bousculant les vieilles habitudes.

Ces témoignages correspondent, peu ou prou, aux cas abondamment relatés par la littérature sur le harcèlement moral. Les restructurations, et, plus généralement, les changements organisationnels, sont des contextes favorables au harcèlement moral. On veut se débarrasser des surnuméraires, et ceux qui n'appartiennent pas au bon réseau deviennent vite des proies faciles. De même, les stratégies d'éviction et les placards font l'objet d'une littérature florissante. Notre apport, en ce domaine, est de montrer qu'il n'existe pas de profil sociologique en la matière, l'appropriation du harcèlement moral, qu'elle se fasse grâce aux médias ou à un tiers, n'est pas exclusive à un sexe, un âge, ou une origine sociale.

Parallèlement à ces cas que l'on peut qualifier de « classiques », et, il faut le noter, qui sont loin d'être les plus nombreux, nous avons plus souvent rencontré des situations originales, ou difficilement catégorisables. Ce sont des cas atypiques, inclassables, ou, du

moins, que l'on ne trouve pas détaillés sous la plume des psychologues ou autres spécialistes du harcèlement moral. C'est sur les caractéristiques de tels cas, subsumés sous le vocable générique de « harcèlement diffus », que nous allons maintenant nous attarder.

4.3. UN HARCÈLEMENT DIFFUS

Malgré la disparité des cas que nous traiterons dans cette rubrique, nous pouvons extraire quelques dimensions exemplaires des témoignages recueillis. Encore une fois, aucun cas n'est pur. Si l'on fait le choix de tel exemple plutôt qu'un autre, c'est que la dimension que l'on souhaite surligner y est plus présente, ou plus détaillée et fouillée.

Dans cette « nébuleuse » du harcèlement moral, apparaît clairement une première dimension : la demande de respect, que nous exemplifierons à travers le cas de Clélia. Cela ne veut aucunement dire que cette dernière est la seule harcelée à le revendiquer. Chez Marie-Hélène ou Annie, on peut retrouver une revendication de respect, mais, chez Clélia, celle-ci est pensée. Elle n'est pas suggérée, elle est mise en mots.

Une deuxième dimension de cette « nébuleuse » renvoie à la forte pression subie par certains harcelés. La surcharge de travail, les exigences sur les délais, et les diverses contraintes sont mal vécues. Crescendo de tension qui aboutit à des plaintes de harcèlement moral.

Une troisième dimension est la demande d'étayage, que l'on traitera à travers le cas d'Antoine. Durant notre enquête, nous avons été très souvent interpellés par des individus en quête de réponses à leurs questions. Que suis-je en train de vivre ? Est-ce du harcèlement moral ? Le récit demandé par l'enquêteur peut être perçu et saisi comme l'occasion d'une quête identitaire proche de la cure analytique, « d'un travail symbolique sur le passé qui permet à sa manière de dénouer certaines des contradictions du présent » (Muel-Dreyfus, citée in Mauger, 1991, p. 132). L'enquêteur se voit ainsi assigner une position de « quasi-analyste ».

Enfin, une dernière dimension de ce harcèlement diffus est liée au tout harcèlement. Le harcèlement moral s'applique à toutes sortes de situations, et ne se cantonne pas au harcèlement professionnel : on en parle dans le domaine amoureux, dans celui des relations parents / enfants ou dans celui des relations de voisinage. Par ailleurs, il fait l'objet de nombreux témoignages indirects : quasiment tout un chacun peut rapporter avoir vu au moins

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

une fois des agissements hostiles en œuvre dans son entreprise, ou connu un cas de harcèlement moral dans son entourage.

4.3.1. CLÉLIA : « ON M'A MANQUÉ DE RESPECT »

Clélia, 28 ans, fille d'une secrétaire et d'un chauffeur de taxi, diplômée d'un DEUG LEA anglais espagnol et d'un BTS secrétaire trilingue, a navigué pendant six ans entre CDD (contrat à durée déterminée) et intérim, avant de trouver un poste en CDI (contrat à durée indéterminée) en tant qu'assistante de direction du directeur comptable d'un groupe de médias : « En fait, j'avais fait une mission d'intérim où j'avais été… j'avais remplacé la secrétaire du directeur financier, et il avait apprécié donc... mon travail… enfin, j'avais pas grand-chose à faire, mais bon… *(rire)*. Il avait apprécié ma personnalité, on va dire. Et donc, il avait donné mon nom pour justement… ben, parce qu'ils recherchaient une assistante pour le directeur comptable ». « Et puis ce qu'il y a, c'est qu'au bout d'un an et demi, tu fais le tour du poste, et puis tu commences à t'emmerder sérieux…».

Elle postule alors en interne pour intégrer une filiale du groupe, et devient assistante commerciale d'une responsable dont elle va rapidement se plaindre. Les deux premiers mois se passent relativement bien, elle est occupée à préparer un projet artistique. Une fois celui-ci abouti, et sa période d'essai terminée, elle se rend compte que le poste est une coquille vide, et qu'elle fait partie des « surnuméraires » (Lhuillier, 2002, p. 27) : « Et c'est après, une fois que j'ai été confirmée, que, en fait, je me suis rendu compte qu'il y avait strictement rien à faire. La nana, en fait, elle déléguait rien, quoi ! ». Elle demande à sa chef de lui donner du travail : « Elle m'a dit que j'étais pas assez autonome, et que c'était à moi de le trouver ».

Elle reproche à sa chef son ton méprisant, et son attitude hautaine :

> C'était surtout sur le ton de voix, si tu veux, et c'était surtout sur le fait des regards, tu sais, hautains ! Et puis… et puis… elle était là, je me rappelle une anecdote, si tu veux, elle était là, au téléphone. Elle a… elle avait un 250 m² dans le 8^{e}, et puis, elle était là, au téléphone, en train de bavasser là-dessus, quoi, tu vois. Et puis je la voyais me faire des petits regards avec des sourires, tu vois, genre… comme si… enfin, tu vois… ça allait me faire baver. Et je la regardais, et je me disais : mais ma pauvre, mais je préfère ma place que la tienne, quoi ! *(rires)*

Malgré son affirmation « je préfère ma place que la tienne », l'on sent bien que la distance sociale qui sépare Clélia de sa chef est vécue comme une forme d'irrespect et d'insulte à son égard. La jeune femme est loin d'être insensible aux marques de confort

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

matériel, comme ses insatisfactions réitérées hors entretien quant à l'exiguïté du deux-pièces parisien qu'elle occupe le laissent entrevoir.

Vient le temps des interrogations :

> Quand on est dans un… dans un harcèlement moral, si tu veux, on se pose bien évidemment la question : est-ce que ça vient de soi ? C'est-à-dire qu'on se culpabilise, parce qu'on est nous aussi dans une société culpabilisatrice, et puis la première chose qu'on se dit, bon, mais qu'est-ce qu'il y a qui ne va pas ? Et en fait, j'ai fait bien évidemment ma petite enquête, et je me suis rendu compte qu'elle était appréciée de personne, qu'elle parlait à tout le monde comme à des chiens, quoi, et que la secrétaire auparavant, en fait, qu'elle avait, ben, elles avaient failli se taper sur la gueule ! Carrément…

La chef avait un ton cassant, « mais bon, ce qu'il y a, c'est que c'était pas qu'avec moi, c'était avec tout le monde. Ce qu'il y a, c'est que moi, j'étais la seule à la rembarrer, hein ! Et je lui disais : moi, ma vie, c'est ma vie, c'est pas la tienne, quoi, tu vois ! Donc forcément, ça… ça collait pas, parce qu'elle avait pas d'ascendant sur moi, en fait ». Clélia est une « forte tête », et n'hésite pas à affronter sa chef :

> Et à un moment donné, je lui ai posé la question : mais… mais vous me voyez comment ? C'est quoi, le regard que vous portez sur moi ? J'aimerais bien savoir ! C'est quoi, le regard que vous avez de moi sur moi ? Comment vous me considérez ? J'aimerais bien savoir ! Et là, elle m'a dit… elle m'a pas répondu, bien évidemment ! Elle était incapable de me répondre à ça parce que… elle était… (…) Elle m'a prise en grippe parce que je suis… moi, je me laisse pas faire ! Enfin, tu vois… donc… puis, de toute façon, un moment donné, je les ai tous envoyés chier, quoi ! Je veux dire, je me prenais deux heures, quitte à avoir rien à faire, tu vois, je me prenais deux heures de déjeuner… (…) A un moment donné, elle me dit : ouais, que je ferais mieux… enfin, d'aller voir ailleurs. Et je lui disais : « Mais attends, c'est pas à toi de me dire ce que j'ai à faire. Et puis, si je dois être licenciée, c'est certainement pas toi qui va me licencier, et je le négocierai, quoi, tu vois ».

Clélia est dans un placard : « J'étais dans un bureau toute seule. J'étais la seule à être dans un bureau, toute seule, tu vois (…). J'avais rien à faire ! ».

> Alors, tu pourrais dire, c'est bien, comme les chefs, et tout… (…). Ce qu'il y a, c'est qu'au bout d'un moment donné, tu te dis : mais pourquoi je vais au boulot, et puis tu te dis : je serais mieux à traire des chèvres, tu vois, au fin fond du Larzac ! *(rire)*. C'est vraiment ce que je pensais, à ce moment-là, quoi ! (…). J'avais rien à faire de la journée, mais à 7 h du soir, elle venait me faire faire un fax ! Tu vois, au moment où je vais partir, parce que j'avais mes horaires, c'était 10 h à 19 h, bizarrement, à 19 h, elle se pointait pour me faire faire un fax qu'elle pouvait très bien faire elle-même, et qu'elle faisait elle-même, tu vois, tout au long de la journée, quoi ! Juste pour m'emmerder !

Paradoxalement, le placard l'a « sauvée, quelque part », en ouvrant la voie à une quête réflexive.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> Parce que j'étais effectivement pénard, et c'est comme ça que j'ai commencé, ben… Quand t'as rien à faire, ben tu navigues sur Internet, et puis tu commences à voir l'état du monde, et là… enfin, tu commences à te poser énormément de questions… (…). A naviguer sur Internet, tu sais, à un moment donné, tu chopes des trucs. Et j'ai chopé justement M.-F. Hirigoyen. C'est là où je suis tombée sur M.-F. Hirigoyen, et que j'ai acheté son bouquin, tu vois. Et que là, oui. En fait… mais ce qui est bien, c'est qu'une fois que tu l'as conscientisé, après, ton investigation te rend compte qu'en fait ça venait pas de toi, c'était bien elle, et tout ça. Une fois que tu l'as conscientisé, en fait, le processus est amorcé. C'est-à-dire que tu continues à aller au boulot, tu continues à te contraindre, mais au moins tu sais que… tu sais ce qui se passe (…). Quand tu le lis, de poser des mots sur tes maux, tu vois, ça change tout, en fait, ça change tout. Et c'est là où, justement, la culpabilisation… parce que même si j'avais fait mon enquête, et machin, et tout ça, c'est là où en fait tu comprends le processus, et que ça te permet aussi de guérir, quoi, de comprendre le processus. Que ça, tu guéris pas, si t'as pas justement mis ça… des mots sur tes maux, quoi.

Cette période est usante, et Clélia décide de prendre le taureau par les cornes :

> Il y a un moment donné où j'en pouvais vraiment plus, parce que j'avais quand même une heure et demi, hein, de trajet, aller, une heure et demi de trajet retour, si tu veux, et donc, quand t'as rien à faire de la journée, et que t'arrives chez toi, le soir, tu vois, à avoir rien foutu de la journée, et à te demander : mais qu'est-ce qui se… enfin, qu'est-ce que je fous là, quoi ? Parce que les gens qui te disent : Ah oui, c'est bien, t'es payée… t'es payée à rien foutre… Je veux dire… les heures, les heures, elles passent, et longuement, quoi, tu vois ! Je vais te dire, ton rapport au temps, il est pas le même, quoi ! Et donc, il y a un moment donné où je me suis dit : bon, alors, c'est soit ça, soit je fais une connerie ! Donc je me suis posée, je me suis dit : là, maintenant, tu entames le bras de fer. Donc, j'ai passé quatre mois et demi quand même en bras de fer avec (…) en arrêt maladie, si tu veux. C'est bien, j'allais voir la psy, juste à côté, toutes les deux semaines *(rire)* ! C'était génial ! Je lui racontais : bon, ben toujours rien, bon voilà, si, je me remets, et tout, ça va… Je prends du temps pour moi. Et j'avais besoin de ça, quoi. J'avais besoin de me… de me recentrer, de... Et puis d'analyser, aussi, d'avoir un recul sur les choses. Parce que tant que t'es dedans, t'arrives pas à avoir de recul de quoi que ce soit. Et là, c'était… et c'était vital, je le sentais, quoi. J'étais vraiment au bord de la bascule, et… et… et moi, je m'écoute énormément, quoi. Donc j'ai eu des signaux d'alerte, là ça suffit, là ça suffit !

La DRH l'a-t-elle aidée ? « Rien du tout, tu parles ! ». Ses multiples recommandés sont sans réponse. C'est à partir du moment où elle a « mis un délégué du personnel sur le coup », après ses quatre mois et demi d'arrêt maladie, qu'on lui propose un bilan de compétence et un détachement de poste, qui est un nouveau placard qui a duré un an et demi. S'en suit un plan de licenciement économique qui touche l'entreprise :

> C'est là où… je savais très bien, parce que le poste, il en faisait partie, puisque ça faisait... j'avais pas arrêté de les interpeller en leur disant que j'avais rien à faire, que je comprenais même pas que ce poste existe, quoi, tu vois ! Et sur ce, la DRH avait changé de tête, c'était une petite jeune, mais qui était aussi incompétente et aussi « rien à foutre de ta gueule » que l'autre, quoi, si tu veux, et puis quand… quand elle m'a convoquée… parce que là, donc, j'étais toujours en détachement sur ce poste-là, quand elle m'a convoquée pour me dire que…

> enfin… donc, que je faisais partie du plan de licenciement économique, je lui ai dit : « Oui, enfin bon, je le savais bien, quoi ». Puis elle me fait : « Ah bon, vous le saviez ? ». J'avais envie de lui dire : « Mais prends-moi pour une conne, quoi ! Mais c'est bon, quoi ! Ca va ! Bien sûr que j'en fais partie, ce plan de licenciement économique, quoi. Forcément, j'ai pas arrêté de me l'ouvrir ! Je veux dire… Et ce qui a été grandiose, quand même, c'est qu'il y a eu des élections *(rire)* de délégués du personnel, et que… comme j'étais grande gueule, et que je me l'ouvrais, et que je faisais toutes les manifs, en fait, même si le syndicat… le syndicat où j'étais s'est cassé la gueule, moi j'ai été élue, quoi ! *(rire)*. Donc j'ai pu négocier mon licenciement, si tu veux (…). J'ai eu un bol énorme.

Le cas de Clélia est sensiblement différent de celui de Marie-Hélène, en termes de conséquences sur la santé physique et psychique. Si le visage et l'élocution de la première comportent indubitablement les traces du traumatisme vécu, la deuxième ne semble pas avoir subi une dégradation critique de son état de santé. Elle s'en explique :

> Je me suis arrêtée quatre mois et demi, je me suis reconstruite, et ce qui est… si ça a duré aussi peu de temps, la reconstruction, c'est aussi parce que je me suis arrêtée avant de vraiment… tu vois, de passer dans l'autre bord, quoi, tu vois. Parce qu'à partir du moment où t'es passée dans l'autre bord et que tu te forces à aller au boulot, et que tu te forces à… enfin, tu vois, et que… et que ça devient… et que ça te ronge à l'intérieur… Moi ça me rongeait, mais si tu veux, j'ai vraiment arrêté… vraiment, à la limite limite, quoi… avant la dépression, vraiment, quoi. Donc, c'est pour ça que la reconstruction a été assez rapide, et que… après, je suis une battante aussi, donc...

Les lectures de développement personnel, qu'elle « aime beaucoup », l'ont aidée à passer ce cap difficile, au point que sa chef la traite de « membre d'une secte ». La distance sociale entre Clélia et sa chef se double de la distance culturelle qui sépare la culture dite légitime et la culture dite illégitime.

> J'ai lu des bouquins, j'ai… ça s'est pas fait… tu vois, ce cheminement de… aussi… ça s'est pas fait comme ça… (…). Lire Krishnamurti, ça m'a vraiment aidée à passer aussi… enfin, tu vois, toute cette période-là. Et bien évidemment, pour elle, enfin, tu vois, Krishnamurti, elle qui connaissait rien à rien, pour elle, c'était forcément de la secte, alors que c'est un des plus grands philosophes de tous les temps, quoi ! Un des plus grands sages, un des plus grands philosophes de tous les temps, c'est Krishnamurti, quoi ! Ca devrait même être au programme de philo, quoi ! Je comprends même pas qu'on l'ait pas au programme de philo, ce mec-là, quoi ! C'est… c'est… c'est une vraie merveille, quoi ! Et donc, ben, pour elle, Krishnamurti, c'était… c'était une secte, quoi ! *(rire)*. Parce que bon, bien évidemment, je me pointais avec mes bouquins, et tout, enfin, tu vois, quitte à avoir rien à foutre, autant… autant que je m'occupe. Elle me disait fallait que je m'occupe, ben je m'occupais, hein ! Moi je suis pas très contrariante, hein, on me dit de m'occuper, je m'occupe ! *(rire)*.

Clélia quitte l'entreprise, en négociant deux ans de salaires d'indemnités et le financement d'une formation de journalisme. « Quand j'ai fait ma formation de journalisme, si tu veux, ils m'ont dit : ah ouais, non, mais… vous vous formez, mais vous irez exercer

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

ailleurs, hein ! Ah ouais ! C'est-à-dire que tu rentres secrétaire, tu finis secrétaire ! T'as pas le droit d'évolution de quoi que ce soit, quoi, tu vois ! ». Le refus de reclassement au sein de l'entreprise est certes une déception pour Clélia, secrétaire, fille de secrétaire, mais celle-ci est atténuée par le pied de nez final fait aux puissants : « Ils ont payé ma formation de journalisme, ils m'ont payée en même temps que j'étais formée pendant ma formation, et… et… mais… je leur ai coûté quand même pas mal, pour une petite secrétaire ! Alors, c'est sûr ! *(gloussement)*. Je leur ai coûté quand même pas mal ! *(rire de satisfaction)* ».

Depuis son licenciement, Clélia a endossé la parfaite panoplie de la végétarienne altermondialiste, naviguant entre le commerce équitable, ses voyages au Mexique, ses amis zapatistes et anti-pub, le bio, la lutte contre le réchauffement climatique et le travail des enfants, et le combat – sans grand espoir - pour « finir » la révolution inachevée de 1789… Elle a repris l'intérim, forme de travail qui lui permet de gagner sa vie – parfois péniblement, il faut le préciser -, tout en gardant une forme de distance par rapport au monde professionnel en général, et aux grandes entreprises en particulier.

Durant cette période, Clélia a travaillé dans une fondation humanitaire. Les commentaires relatifs à cette expérience montrent à nouveau, et sans aucune équivoque, sa demande irrépressible de respect et d'autonomie.

> Après ça, tu sais, j'ai travaillé à la fondation (…), j'ai fait une mission d'intérim à la fondation (…). Et là aussi, la nana, qui était une petite chef, mais vraiment… enfin, tu vois… mais parce que, plus ils sont bas, plus ils se sentent… je sais pas… ils ont besoin de… de rehausser leur ego de merde, quoi ! Et… et… et de venir t'interpeller, et te prendre pour de la merde, quoi ! Et donc là c'était pareil, la nana qui commence, tu vois, à me parler sur un ton… ah putain, j'ai répondu sur le même ton, ça l'a coupée direct, quoi, tu vois ! Et ce qu'il y a, c'est que dans le harcèlement moral, si tu veux, c'est aussi ça, c'est-à-dire que si t'es pas… si t'es pas centrée, tu vois, tu prends pas de recul, et que tu n'analyses pas et que tu te recentres pas, en fait, très vite, tu peux de nouveau retomber, parce qu'ils sont pléthore, ces gens-là, quoi ! Et ils se rendent même pas compte de ce qu'ils font. En fait, le problème du harcèlement moral, c'est que elle, elle se rendait même pas compte… enfin, elle se rendait pas compte… oui et non, quoi ! Je veux dire… je pense que… je te dis, elle se faisait traiter comme un larbin, donc en fait, elle reportait sa frustration de se faire traiter comme un larbin en traitant ses autres collaborateurs, quand elle rentrait de ses festivals divers et variés, tu vois… en traitant ses collaborateurs comme des larbins aussi, quoi, tu vois. Bon. Ce qu'il y a, c'est que les gens, ben, comme c'est des soi-disant responsables hiérarchiques, tu vois, ils se la ferment. Alors que moi, la hiérarchie, il y a pas de hiérarchie qui tienne, tu vois ! Ma propre hiérarchie, c'est moi ! *(rire)*. Ma propre chef, c'est moi, c'est personne d'autre, quoi ! Je veux dire, ta vie, c'est ta vie ! C'est toi qui l'a en main, il y a personne qui peut te dire ce que t'as… ce que t'as à en faire ou ce que t'as pas à en faire ! Et… et… et si quelqu'un te manque de respect, t'as quand même un peu à le recadrer, quoi, tu vois (…). Je veux bien croire qu'il y ait des gens, en fait… Moi, j'ai un fort caractère, si tu veux, mais c'est sûr que ça peut détruire quelqu'un, quoi, tu vois.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Clélia apporte ici un élément nouveau pour expliquer le harcèlement moral qu'elle a subi. Sa chef la traitait « comme un larbin », parce qu'elle-même était traitée « comme un larbin » par les stars de cinéma auprès desquels elle travaille. La transmission en cascade de l'agression subie est une dimension qui apparaît très fréquemment dans les cas de harcèlement que nous avons rencontrés.

4.3.2. MARIE, FANNY, NAWAL : TROP DE PRESSION

La quête permanente de la performance constitue une pression trop forte pour les plus faibles, les plus fragiles, les moins performants. Marie, âgée de 34 ans, d'origine arménienne, est assistante de formation. Le poste est « fatigant », avec « beaucoup de pression ». Les choses se corsent lorsque, onze mois après son entrée dans l'entreprise, elle est nommée à un poste en banlieue parisienne qui lui demande de faire un trajet aller / retour de deux heures, « ce qui ne (l)'arrange pas ». Elle remplace une collègue mutée, Viviane, et elle a très peu de temps pour s'adapter. A ses demandes d'information, on lui répond : « Je n'ai pas le temps », « je ne suis pas au courant… ». En tout, Marie aura eu droit à une demi-journée de « formation » : « Elle m'a montré les choses très rapidement, cinq minutes, je voyais bien que ça la gonflait ». « Je n'ai pas vu où elle rangeait les choses, comment enregistrer, comment créer un document, quelles sont les procédures (…). Quand je ne comprenais pas, elle me disait : "T'es bête !"». Elle n'est pas présentée au personnel. Marie ressent l'étau qui se resserre, elle se sent mal à l'aise. Le mois suivant, elle tombe malade, elle est absente une semaine pour cause de problèmes gastriques qu'elle attribue à son état nerveux.

A son retour, « l'ambiance est spéciale ». La collègue est désagréable, elle pointe les erreurs que commet Marie avec copie au responsable de service. Un « jeu malsain » se met en place, teinté d'insinuations, de suspicion et de rétention d'information. « Ma chef me donnait beaucoup de travail, il n'y avait pas d'organisation, pas de délai (…). On sentait la pression. Les bases de données sont difficiles, il y avait des choses à traiter à la dernière minute (…). Ma responsable n'aime pas qu'on lui fasse répéter les choses (…). On me changeait sans arrêt l'ordinateur, j'avais des problèmes de disquette ». Marie se plaint de l'absence de réunions où l'on peut s'extérioriser, confronter les autres. La situation se dégrade progressivement. « A un certain moment je suis devenue moi aussi agressive, j'étais énervée, j'ai commencé à faire des erreurs ». A la collègue qu'elle a remplacée, elle écrit : « Je me suis renseignée sur ce que tu as fait : c'est du harcèlement, c'est puni par la loi. Je ne suis pas responsable de ta

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

mutation ! ». Sa collègue ne lui répond pas, mais elle lui « fait la tête », et lui raccroche au nez de plus en plus souvent, jusqu'à refuser tout bonnement de lui adresser la parole. Marie est de plus en plus fatiguée, elle pleure, se sent malheureuse. Les collègues la voient, mais ne la consolent pas. « On me laisse dans mon coin, certains ont décidé de ne pas parler, car ça ne les arrangeait pas ». Les erreurs se multiplient : elle se trompe sur la date limite d'un courrier adressé à des stagiaires, elle se rend à un site par erreur, elle arrive en retard… erreurs bien entendu rapidement montées en épingle par sa hiérarchie et donnant lieu à sa rétrogradation.

Pour décrire cette situation, Marie parle du « harcèlement moral » de Viviane, qui a fait preuve de « manipulation », qui l'a « mise à bout », lui a « fait perdre son estime, sa valeur ». Elle se demande si Viviane est « narcissique ». Elle ajoute : « On peut aussi être vulnérable. Moi je le suis. Il faut que je me blinde face à ce genre de personne. Je n'aurais pas dû être aussi gentille avec Viviane ».

Marie se donne à voir de manière contrastée. D'un côté elle met en avant sa basse extraction, qui ne l'a pas empêchée de faire des études. Elle est la fille d'un père ferronnier et d'une mère couturière arméniens qui, une fois immigrés en France, sont devenus respectivement livreur et couturière à domicile. Elle est la seule dans la famille à être allée plus loin que le Bac (niveau BTS secrétariat et licence d'anglais), contre l'avis de ses parents et de ses cousins, à qui elle reproche d'ailleurs l'absence de soutien matériel et moral pour poursuivre des études poussées. A plusieurs reprises elle évoque ses compétences, sa maîtrise de six langues, son perfectionnisme. « On m'a demandé d'acheter un sandwich. C'est très dégradant ! On me persécute. Ma responsable qui m'a balancée ne sait même pas écrire. Je suis très compétente… On m'a pris en grippe. Une autre secrétaire, si tu vois son tiroir, il est mal rangé ! ». Cette victimisation au travail fait étrangement – ou logiquement ? - écho au sentiment de persécution qu'elle ressent en tant qu'Arménienne. Par ailleurs, elle reconnaît à demi-mot qu'elle ne supporte pas la pression, le stress, qu'elle a parfois des problèmes de mémoire ou de concentration. « Je me vois bien dans un poste de secrétaire bilingue, mais dans une équipe où il y a une bonne communication, sans trop de pression (…). Ils jouaient tous sur la concurrence, et moi j'ai horreur de ça ». En creusant un peu plus, l'on découvre qu'elle s'intéresse à l'art. Elle fait du théâtre, domaine où elle a enfin la reconnaissance qu'elle recherche tant. Ne pas avoir réussi le concours d'instituteurs est son grand regret : « C'est la difficulté des cours qui m'a rebutée ». Elle dit avoir un potentiel artistique, et rêve de créer des histoires pour enfants : « J'ai un côté artiste incompatible avec le travail en entreprise (…). J'en ai marre des métiers de secrétariat. Je m'y ennuie… Ce n'est pas mon

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

truc, ce n'est pas mon domaine, ce n'est pas là que je m'éclate le plus *(rire gêné)*. Je veux travailler dans l'édition, les langues ».

Elle suit une psychanalyse depuis plus de dix ans, et développe une capacité réflexive importante. Elle dit avoir besoin d'être admirée, aimée, et a soif de reconnaissance. Cela lui viendrait du manque d'attention qu'ont eu ses parents à son égard. Sa grande sœur est décédée quand elle avait une dizaine d'années, et sa mère lui aurait « fait porter le poids de tout ça ». « On m'a reproché mon manque de confiance en moi, mais les gens ne savent pas quelle mère j'ai. Ma mère me fait souffrir. Elle n'a plus aucune raison de vivre. J'ai un manque d'amour. Ma mère ne m'a jamais dit quelque chose de bien ».

Marie est finalement licenciée pour faute. « Ca m'arrange pas, car je voulais acheter un logement (…). J'ai reçu un coup de poignard dans le dos. C'est ignoble ». Après une période d'intérim dans une maison d'édition, elle intègre une société qui travaille pour l'environnement. Son contrat temporaire est transformé en CDI. Elle est aux anges, c'est ce qu'elle espérait. Mais, quelques semaines passent, et l'insatisfaction commence à se faire sentir, comme en témoigne l'extrait d'un mail qu'elle m'envoie, et qui est retranscrit ci-après à la virgule près :

> Je t'avoue qu'en ce moment je suis un peu fatiguée travailler pour 4 personnes n'est pas une tâche facile, pour ne pas dire ingrat. En plus on m'a demandé de me mettre assez rapidement sur un nouveau logiciel de gestion et il y a trop de paperasserie j'avoue que mon poste est un peu compliqué. Je n'ai pas trop le temps de m'organiser car on me donne toujours des choses à faire. En plus j'ai dû aller à une formation suppléant régisseur (sans que j'ai trop de choix), ils veulent qu'au deuxième trim. (…) je remplace la régisseur (celle qui tient les comptes) et franchement ce n'est pas ma tasse de thé (…). Je déprime un peu car je m'ennuie (…). Autrement tu vois H. l'informaticien (…) nous manque déjà depuis qu'il est parti il y a un autre informaticien qui est venu (que je n'ai pas encore vu) ça fait au moins 4 fois que je l'appelle et je suis restée sans nouvelle alors que j'ai besoin d'aide. Il pourrait au moins appeler. Si cela avait été H. il aurait déjà résolu le problème depuis longtemps ou il aurait appelé (…). Le fait qu'ils ne l'aient pas gardé est dû à la sous traitance. Maintenant ils font ce qu'ils veulent des salariés c'est effrayant. On est devenu des pions pour les « géants » des entreprises. Ils peuvent nous remplacer comme bon leur semble. J'ai été à (…) la semaine dernière dans le cadre de mon travail et j'y retourne le (…). Autrement je t'avoue que je m'ennuie un peu. Je n'ai jamais eu la sensation d'être à ma vraie place dans mon travail et ça commence à me peser un peu (tout est privilège dans ce pays ou connaissances) (…). J'ai peur de devenir une « automate ». Je commence déjà à être un peu maussade et ça m'inquiète un peu.

Un an plus tard, elle déclare qu'elle est « harcelée moralement » : elle est surchargée de travail, ne s'en sort pas avec le nouveau logiciel de gestion qu'elle ne maîtrise pas, commet des erreurs, on lui a mal parlé, on lui a raccroché au nez, et, goutte d'eau qui a fait déborder le vase : une collègue l'a traitée de « conne ». Elle se plaint auprès de la responsable du

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

personnel, qui lui répond qu'elle n'a aucune preuve qu'on l'a insultée. C'est la parole de l'une contre celle de l'autre. Question syndicat, ce n'est pas évident, vu que sa chef est déléguée syndicale. Marie ne veut pas faire de vagues, et n'a aucune preuve à fournir pour pouvoir entamer une procédure de justice. Elle veut négocier un départ, mais on lui signifie une fin de non recevoir. Elle n'a plus qu'une solution, celle de démissionner, mais elle perd ses droits sociaux et cela lui fait peur. Elle envisage finalement de chercher pendant ses vacances d'été « un boulot pas trop prenant », qui lui prenne le minimum de temps pour qu'elle puisse enfin se réaliser pleinement dans le temps hors travail. Mais la rentrée se profile : « J'ai passé mes vacances à dormir. J'étais trop fatiguée ».

Lorsque Marie dit : « Je suis harcelée moralement », elle est en même temps en attente de réponse de la part de son interlocuteur, considéré comme le spécialiste de la question. D'ailleurs, elle pose clairement la question : « Est-ce que tu penses que c'est du harcèlement moral ? ». Je botte en touche, en lui brossant, à grands traits, la définition jurisprudentielle de la notion. Elle se montre dubitative, en précisant que, de toute façon, elle n'a pas de preuve, « puisque tout cela s'est fait entre quatre murs », et ne conçoit aucunement de porter plainte, ayant bien conscience de l'inconsistance de son dossier.

Marie fait partie de ces personnes qui, d'entreprise à entreprise, de situation à situation, sont toujours « harcelées ». Le travail est vécu sur le mode du « trop » : « trop » de travail, « trop » de contraintes, « trop » de pression…, trop plein qui est traduit dans un second temps, grâce à l'appropriation de la grille de lecture « harcèlement moral », sous la forme d'une plainte : un (e) tel (le) me persécute. Le sentiment d'humiliation ne naît pas pour autant du néant, une réalité tangible lui donne corps et consistance. Dans un contexte de forte pression, celui qui commet des erreurs s'attire les foudres des chefs et des collègues. Tout le monde étant sous tension, à la première occasion, on se défoule – littéralement, on foule aux pieds, on maltraite - sur une personne, qui n'est pas choisie au hasard. C'est celle dont on sait que l'accès de colère auquel on a donné libre cours ne tirera pas à conséquence.

Dans un contexte de forte pression, il arrive souvent que le stress soit évacué en agressant l'autre, celui sur qui on peut se défouler comme sur un *punching-ball* car il occupe une position subalterne. Marilyn, 33 ans, est agent d'accueil dans une caisse d'assurance maladie localisée dans un département dit « difficile ». La clientèle n'est pas toujours aimable, « il y a beaucoup de travail », et la dernière fois, sa chef lui a passé un savon. « Qu'est-ce qu'on attend, que les gens se suicident, pour faire quelque chose ? ».

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Nawal, 25 ans, diplômée d'une école de commerce, est engagée comme chargée d'étude dans une compagnie d'assurance. La pression au travail est à son comble. Beaucoup de dossiers à traiter en peu de temps, une chef qui la laisse « se dépatouiller » toute seule, et une démotivation qui grandit. Après quelques mois de stress aigu, elle craque et démissionne. Sa mère lui montre un article sur le harcèlement moral : « Voilà ce que tu as subi, ma fille ». Cette nouvelle grille de lecture lui paraît, tout compte fait, bien s'adapter à son cas. N'a-t-elle pas été assommée de travail ? Sa chef ne lui a-t-elle pas mal parlé une ou deux fois, et ne lui a-t-elle pas raccroché au nez un jour ? N'a-t-elle pas été victime de racisme, du fait de sa visibilité musulmane : quand elle fait le Ramadan, sa chef lui dit, avec un ton peu amène : « Ah ! Je ne croyais pas que vous étiez pratiquante ! » ?

Le harcèlement moral peut être invoqué par des profils inattendus. Fanny, universitaire de 59 ans, avoue avoir subi les piques méprisantes des collègues sur le dernier livre publié ou non encore publié comme un véritable harcèlement moral. La fonction et le statut social ne laissaient guère envisager une telle appropriation, et pourtant, la pression exercée par les pairs sur sa production scientifique exerce un tel poids sur ses épaules qu'elle fait volontiers sien le vocable « harcèlement moral ».

Fanny, comme Nawal ou Marie, auraient pu se plaindre en utilisant une formulation active : « Je n'en peux plus ». La forme passive d'expression de la souffrance (« Je suis harcelée moralement ») permet de préserver l'estime de soi, tandis que : « Je n'en peux plus », « je craque », ou « je ne suis pas à la hauteur » égratigne l'image que l'on a de soi-même et celle que l'on veut donner aux autres.

4.3.3. ANTOINE : « C'EST UNE FORME DE HARCÈLEMENT »

Tous les entretiens ne sont pas réussis. A la fin d'une entrevue, on peut se sentir frustré, car on n'a pas posé les bonnes questions. C'est lorsqu'il est trop tard, que l'on se rend compte de toutes les interrogations qui restent en suspens. Ou alors, la personne interrogée manque de disponibilité, et l'intervieweur, en parant au plus pressé, n'a pas pu poser toutes les questions qu'il voulait. C'est aussi par manque de générosité de la part de l'enquêté qu'un entretien peut être raté. L'accord pour une entrevue n'est pas synonyme de feu vert à une introspection tous azimuts. Face à une batterie de questions, l'interviewé n'est pas forcément à l'aise, et peut être plus dans une posture de contrôle que de don de soi. A ce titre, les entretiens approfondis sont ceux où l'interviewé donne de lui-même sans réserve, car il veut

non seulement aider l'enquêteur à y voir plus clair, mais il souhaite également comprendre ce qui lui est arrivé. Le cas d'Antoine est exemplaire de ce type de démarche. Il est également riche d'enseignement sur les étapes de l'appropriation du harcèlement moral.

Antoine, 27 ans, est en DEA de sciences sociales. Son père est médecin généraliste, sa mère est décédée. Son appropriation du « harcèlement moral » est assez emblématique. Lors de discussions amicales, il a pris connaissance de mon sujet de thèse. Tout d'abord indifférent à la question, il s'est progressivement intéressé de plus en plus à la thématique. Il a commencé à me poser quelques questions sur la définition du harcèlement moral. A l'évidence, ma réponse le laissa dubitatif. L'énonciation du contenu du texte de loi ne le satisfit guère plus. Intriguée par son intérêt grandissant, j'eus bientôt une réponse. Il se sentait « harcelé moralement » dans son travail, mais je constatai que sa position était quelque peu flottante. L'idée d'un entretien, qui vint des deux côtés, s'imposa pour essayer de comprendre les ressorts de cette plainte.

« PRESSION » OU « HARCÈLEMENT MORAL » ?

« Pas de rapport hiérarchique fortement marqué »

Comme de plus en plus d'étudiants, Antoine travaille à mi-temps pour financer ses études, et doit jongler constamment entre ses horaires de cours et sa charge hebdomadaire de 20 heures de travail. Il exerce une fonction de téléprospecteur dans une société de télécommunication depuis deux ans, son CDD de trois mois ayant été transformé en CDI. C'est une toute petite structure, créée à l'initiative du directeur, qui a embauché ensuite deux commerciaux et une assistante de direction. Suivant l'époque, les effectifs sont renforcés par un ou deux intérimaires. L'entreprise a pour vocation d'apporter aux sociétés des réductions tarifaires sur les appels de fixe vers le portable. En plein boom des portables, et alors que de tels appels, tout en présentant une part très faible dans leur volume global de communications, coûtaient très cher aux entreprises, la société a connu une certaine prospérité. Le personnel a quitté son siège d'un arrondissement parisien populaire pour occuper des locaux prestigieux dans une banlieue huppée de l'Ile-de-France. Mais la société semble avoir mangé son pain blanc. Le téléphone portable s'est démocratisé, la concurrence entre les opérateurs a conduit à une baisse des prix des communications, et l'objet de la société a perdu progressivement sa raison d'être. Commence le temps des vaches maigres :

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Par rapport à ton salaire, le variable et le fixe sont à quelles proportions ?
- Le fixe, c'est le SMIC horaire, et j'ai 150 € de prime par signature. Mais ça ça été amené à changer, aussi, parce qu'on a plusieurs matériels. On a le gros matériel, OK, ça c'est un truc qui coûte très cher, 30 000 €, donc c'est 150 € par boîtier vendu, quoi. Par contre t'as des plus petits matériels qui coûtent 780 € pièce, quoi, et avant, il y a deux ans, ils réussissaient à arnaquer les gens, quoi, c'est-à-dire qu'ils mettaient des locations, un petit boîtier comme ça, pendant cinq ans chez une personne, à raison de 500 € on va dire par mois, quoi, donc le matériel il prenait… mais… enfin, tu imagines, quoi, 500 €. Le matériel en vaut 780, tu payes 500 € pendant cinq ans, quoi. C'est-à-dire que là tu fais une plus-value… mais un truc… Donc là-dessus il te refilait généreusement ces 150 €. Le problème c'est que c'est plus le cas. Parce que le domaine d'activité a plus ou moins changé, le client se laisse plus berner par ce truc-là, et que le produit est très répandu, quoi. Euh… donc on n'a plus ça, maintenant on n'a rien, quoi… genre 10 €, même pas, quoi, on n'a rien, quoi. C'est même plus vraiment une vente, puisqu'ils réussissent plus à tirer véritablement une grosse plus-value, quoi.

Ce déclin des affaires a eu une incidence sur les rapports au travail entre les quatre permanents de la structure, le directeur, son bras droit Jean-Marie, l'assistante, et Antoine. La tension et la pression se sont accrues, mais en raison de l'absence de rapport hiérarchique fortement marqué, les relations sont marquées par le sceau de l'ambiguïté. A l'initiative du directeur, Hervé, Jean-Marie a voulu exercer une pression sur Antoine, mais ce dernier ne s'est pas laissé faire : « moi étant donné que j'avais déjà eu un rapport plus ou moins amical, machin, pseudo machin, enfin j'ai jamais réussi à… comment dire… à recevoir un rapport hiérarchique à l'égard de ce gars-là, quoi ». L'ambiance a été jusqu'ici « placée sous le sceau de l'amitié, de la bonne entente, où on peut déconner », les collègues se connaissent intimement, et se fréquentent en dehors du travail, et « c'est un peu ça qui est ambigu », c'est-à-dire qu'Antoine peut très bien dire : « "Merde !" au patron, quoi, "Va te faire foutre, tu me casses les couilles", quoi, tu vois, tu peux lui dire texto, quoi. Sans que… sans que ça porte à confusion, sans qu'il me dise : "Bon, à la porte !", quoi, tu vois, ce genre de choses. J'ai pas… j'ai pas ce type de pressions, quoi ». Mais cet équilibre fragile ne va pas durer, la pression gagne en recrudescence.

« On a commencé à me foutre la pression »

La seule pression que j'avais au bout du compte c'était de réussir à faire des rendez-vous pour justement qu'ils puissent placer leurs produits. Donc dans les premiers temps ça marchait, le problème c'est qu'au fur et à mesure, ben ça marchait de moins en moins pour moi, parce qu'il y a un phénomène de lassitude. Au bout de deux ans, forcément, tu commences à en avoir marre de reproduire un peu tout le temps la même chose, quoi. Et puis ensuite parce que le marché s'écroule un peu, quoi, et que soit il s'est saturé, soit justement parce que ben les opérateurs, par exemple France Télécom, réussissent à placer des tarifs qui sont beaucoup plus… enfin qui sont concurrentiels, quoi. Et donc à un moment donné il était question, enfin du moins on m'a toujours mis la pression plus ou moins quand j'avais… enfin, j'ai jamais été

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> très… il y a des mois où c'était des bons mois au niveau des résultats… mais bon, il y a des jours où c'était catastrophique, quoi. Donc on m'a toujours mis plus ou moins la pression en me disant : « Fais attention, on va te virer ! », ou ce genre de choses quoi. Donc ça a été toujours plus ou moins sous le sceau de la plaisanterie, quoi, mais bon. Et là, ces derniers temps, quand est-ce que… en fait, voilà, à partir de juin de cette année, on va dire mai-juin, je commençais vraiment à avoir une perte… enfin, au niveau des rendez-vous, mais c'est assez généralisé, quoi. Le problème, c'est que les autres étaient en CDD, ça faisait pas très longtemps qu'ils étaient là, donc eux, à la limite, on s'en foutait. Moi, j'étais en CDI avec Jean-Marie qui lui a une certaine aisance et réussit très bien, quoi. Donc lui obtient pas mal de signatures, moi ça fait je ne sais pas combien de temps que j'ai pas signé, quoi. Donc je coûte de l'argent, j'en rapporte pas, quoi. Et en même temps, d'un point de vue général, mon patron remet en question l'efficacité justement d'une cellule de télé prospection. Parce que justement le marché plus ou moins s'écroule, et tout, etc., quoi. Donc il dit il y a peut-être pas nécessairement besoin d'avoir autant de personnes qui me… qui me rapportent pas d'argent. Ok ? Donc la première personne qui a été visée, au bout du compte, ça a été moi, puisque je rapportais pas d'argent, j'étais en CDI, et ça faisait… les autres avaient encore la niaque, tu vois, ça fait, ché pas, deux mois qu'ils sont là. Donc ils continuent à appeler, et tout, etc. Alors que moi, c'est clair, je prends un peu mes aises, je suis là-bas chez moi, quoi. Donc on a commencé à me foutre la pression, donc quand je suis revenu de… de vacances, de « vacances », quoi, puisqu'il fallait rédiger le mémoire… euh… là on a… on a commencé à parler de mon licenciement, c'est-à-dire qu'on a commencé à me… au début, c'était toujours sous le sceau de la plaisanterie, puis jusqu'au jour où je me rende compte qu'il y avait un discours entre Jean-Marie, donc mon… censé être mon premier… enfin, qui est censé être mon superviseur, mais qui est pas du tout un superviseur, quoi, et le directeur… c'est-à-dire qu'ils parlaient… Ils parlaient de moi, et puis ils parlaient éventuellement d'autres personnes aussi. Et bon, il s'est avéré… je me suis rendu compte que c'était moi qui étais dans la ligne de mire, quoi. Bon, je ne sais pas trop exactement ce qui s'est dit.

Depuis que les affaires de la société périclitent, Antoine a toujours été plus ou moins soumis à une pression latente : « Fais attention, on va te virer ! ». Mais la situation s'est aggravée, « le marché plus ou moins s'écroule », et Antoine devient la cible privilégiée des attaques du directeur et de son acolyte, Jean-Marie. En effet, il est en CDI, et donc « indéboulonnable », et ses chiffres de vente sont d'autant plus catastrophiques qu'il a perdu la « niaque » (« c'est clair je prends un peu mes aises, je suis là-bas chez moi, quoi »).

« Il commence vraiment à me foutre la pression »

> Toujours est-il, un jour, un vendredi après-midi, euh… j'étais mal luné, et Hervé m'envoie une vieille blague et bon, je réponds… je réponds pas, quoi. Et là, on commence à parler, quoi. Et il commence vraiment à me foutre la pression, c'est-à-dire : « Tu devrais démissionner ! », c'est-à-dire que « Si t'étais… »… c'est son expression… « Si t'étais un bonhomme… », je pense qu'il voulait dire tu vois gentleman, quoi, parce que « bonhomme », je lui ai dit, quoi, c'est un curé, et… Il m'a dit : « Tu devrais démissionner parce que tu me rapportes pas d'argent ! ». Et donc ça a duré longtemps, ça a duré quasiment trois heures, cette conversation, à me foutre la pression. Et donc voilà, le ver était dans la pomme, quoi, c'est-à-dire que là, je commençais à avoir eh ben l'idée de… ben pas d'un licenciement parce que je savais que la législation… il n'était pas à même de pouvoir le faire, ok ? Parce qu'il avait pas le droit… c'est pas parce que j'obtenais pas de chiffres qu'il pouvait me licencier. Il aurait fallu qu'il y ait une faute, ou un absentéisme ou ce genre de choses, quoi. Et donc, dans notre conversation,

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> pratiquement quotidiennement, il disait : « Je veux te licencier, j'ai les moyens pour te foutre la pression, moi je peux te mettre… je peux te mettre dans la merde », quoi, c'est-à-dire que « Je peux contacter… je peux contacter mon avocat, toi de ton côté tu peux faire tout ce que tu veux, aller aux prud'hommes, au machin, au truc, moi j'ai la possibilité de te foutre la misère », quoi, tu vois, vraiment texto, il me disait ce genre de choses, en disant : « Tu vas te retrouver sur la paille ! », quoi, tu vois, c'est-à-dire tout ce que t'as… tu vas te retrouver à payer. « Tu crois que toi t'as la possibilité de pouvoir me mettre dans la merde, mais en fait au bout du compte c'est moi qui ai l'argent, donc c'est moi qui détiens le pouvoir. Moi j'ai un avocat, je peux faire tout ce que je veux ». Et donc ça c'était le genre de conversations qu'on pouvait avoir, quoi. (…) Ce que moi je n'admettais pas, pourtant, qu'on veuille me virer, alors que je m'efforçais, enfin entre guillemets, c'est le discours que je tenais, puisque bon… dans l'absolu je le pensais pas tant que ça… mais quand même, à travailler. C'est-à-dire que je travaillais, quoi, je foutais pas rien. Mais c'est sûr qu'il y avait la lassitude, mais en même temps je sentais que les gens, t'avais beau prendre des rendez-vous, essayer d'argumenter sur le produit, les gens ne signaient pas. Enfin, moi je ne signais pas, mais les autres ne signaient pas non plus. A part Jean-Marie qui avait des signatures mais qui était… enfin, sur un autre domaine d'activité, c'est-à-dire les opérateurs, quoi. Et donc moi, j'aurais pu monter parce que bon… en même temps j'étais attiré par le licenciement, c'est là où c'est un peu paradoxal, si tu veux, parce que moi je veux être licencié pour pouvoir justement subventionner les premiers temps de ma thèse. Donc c'est… donc je jouais le jeu à la fois du mec offusqué mais en même temps plus ou moins intéressé, quoi. Et le problème c'est que bon le… t'avais quand même une… enfin, une pression au quotidien… c'est-à-dire que t'as un des commercial, genre un jour il s'est pointé, il m'a littéralement gueulé dessus alors que c'était vraiment pas dans ses habitudes, en me traitant d'imbécile, et tout, alors que lui, c'est pas une lumière, quoi *(soupir)*. Et… ce genre de choses, tu vois, au quotidien. Tu te dis : « Mais qu'est-ce qu'ils commencent à faire ? », quoi, tu vois.

La pression exercée sur Antoine semble avoir atteint un point de non retour, « le ver était dans la pomme ». « Fais attention, on va te virer ! » s'est mué en « Tu devrais démissionner parce que tu me rapportes pas d'argent ! ». L'ordre se transforme en menace de licenciement, et de perte des droits sociaux : « je peux contacter mon avocat, toi de ton côté tu peux faire tout ce que tu veux, aller aux prud'hommes, au machin, au truc, moi j'ai la possibilité de te foutre la misère ». Pour Antoine, la situation est complexe à plus d'un titre. D'un côté, son recrutement dans cette société de télécommunication est un calcul, à la base, dans le sens où il pensait à terme pouvoir être licencié pour financer sa thèse grâce aux ASSEDIC. Le licenciement est donc une sorte d'aubaine. D'un autre côté, il n'est pas vraiment sûr de pouvoir bénéficier de ses droits sociaux, car le directeur lui assène régulièrement : « Tu vas te retrouver sur la paille ! », et lui rappelle le déséquilibre des forces en présence. De plus, Antoine considère que la menace de licenciement n'est pas légitime : « moi je ne signais pas, mais les autres ne signaient pas non plus ». Le sentiment diffus d'injustice qui l'habite est d'autant plus fort qu'il estime ne pas disposer des moyens adéquats pour faire correctement son travail :

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

On travaille de manière vraiment très précaire, quoi, à partir des pages jaunes, du bottin, ou des trucs comme ça, quoi. C'est-à-dire que tu n'as jamais… généralement, quand tu fais de la téléprospection, t'as acheté un listing à une boîte qui… dont le taf c'est justement de faire de la détection de projet, tu vois, d'établir justement un fichier. Eux, ils ont jamais acheté un fichier, c'est-à-dire qu'au bout du compte on se retrouve toujours à appeler les mêmes personnes, quoi, en région parisienne, et les personnes qui sont dans l'annuaire, quoi. Mais il y a des numéros que t'as pas nécessairement. Par exemple ceux qui sont… qui sont pas chez France Télécom, tu vois, tu les trouveras pas forcément comme ça. Ou ton mode de recherche n'est pas assez affiné pour pouvoir justement dégoter les bonnes… les bonnes sociétés. Donc il y avait le souci aussi de rationaliser un peu la cellule de télé prospection. Le problème c'est qu'ils s'y prennent comme des manches, quoi. C'est-à-dire que lui, il a une certaine perception des choses… il veut absolument…
- *Qui ?*
- Le patron, quoi.
- *Hervé ?*
- Oui, Hervé. Et il veut absolument la calquer, mais matériellement c'est infaisable. C'est-à-dire que dans un idéal il nous faudrait un outil informatique, c'est-à-dire que tout le monde soit connecté les uns aux autres, alors que c'est pas du tout le cas. Il faudrait justement ces fameux fichiers. Donc, une fois, on a essayé de lui trouver un fichier, c'était beaucoup trop cher pour lui. Et donc… il est près de ses sous.

L'affect et la connaissance intime de l'autre, qui jouaient autrefois le rôle de ciment des relations de travail, sont maintenant utilisés de manière stratégique pour appuyer là où ça fait mal :

Ce qui compte vraiment dans ces boîtes-là, étant donné qu'on est un peu les uns sur les autres, quoi, je pense c'est l'affect qui intervient directement dans les rapports de pouvoir. Tu vois, quand je te disais Hervé il fait tampon, etc., quoi, c'est-à-dire qu'il est… il est au centre de plein plein de pression, qu'elle soit financière, ou familiale, etc., qu'il va te faire ressentir. Et toi tu vas les vivre au quotidien. Donc… c'est-à-dire que cet affect-là, tu vas… tu vas le placer dans ton travail, tu vas… tu vas… tu vas… tu vas avoir des attentes à l'égard des autres. Des attentes qui sont pas nécessairement que dans le rapport professionnel, qui peut être complètement froid et basique, tu vois. Un rapport professionnel, normalement, c'est… tu rentres au travail, je dis bonjour, éventuellement je parle avec la personne quand je bois mon café, et basta, ça s'arrête là, quoi. Tandis que là on est au courant de la vie de chacun, c'est-à-dire qu'on rentre dans une intimité, un truc un peu plus poussé, quoi. Tu vois, au niveau de la proximité, c'est pas… c'est pas la même chose, quoi. Et l'affect, donc, est directement au cœur de tout ça, quoi. C'est-à-dire que si Hervé veut me virer, à un moment donné, il est obligé de… je pense, même pour son intégrité personnelle, il est obligé de me haïr. C'est normal, il peut pas te… enfin, il me… il me hait pas de manière, tu vois, c'est-à-dire comme ça *(il claque des doigts)* mais il va me prendre en grippe. C'est-à-dire à un moment donné juste le temps de se donner, je pense, la possibilité de me virer, quoi. Tu vois ?
- *Est-ce que tu penses que l'affect a été utilisé pour te mettre la pression ? Est-ce qu'on a utilisé des choses personnelles… ?*
- Pas personnelles… Oui, plus ou moins. Il y a… il y a un mec, que j'appréciais pas forcément en tant que téléprospecteur, il s'appelait Amir, qui était hyper pédant et hyper orgueilleux, et il me cassait les couilles, quoi. Je lui disais, quoi. Et je lui ai dit, et… bon, JM le savait, et bon, ce gars-là, au bout du compte, bon ben je m'étais pas spécialement trompé dans mon jugement, c'est qu'à un moment donné tout le monde l'a pris en grippe, quoi. Et… mais bon, Hervé savait forcément que j'avais peut-être ce rapport-là spécifique avec Amir, quoi. Et un moment donné il me dit : « Mais tu commences vraiment à me saouler, tu commences de plus en plus à ressembler à ce gars-là, quoi ! Tu t'amirises », tu vois, il me disait, quoi, tu vois. Et

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> pour moi, c'est très blessant, dans le sens… puisque c'était une personne… une personne pour qui j'éprouvais vraiment… enfin, c'est pas de la haine, vraiment pas du tout… mais une sorte d'aversion parce que c'est le mec qui se met en avant, orgueilleux, machin, et j'aime pas ce genre de personnes, quoi, tu vois. Et je me dis : « Putain, mais c'est pas moi, ça ! », tu vois. Et donc ça, tu vois, tu le prends pour toi. Parce que c'est un peu comme si tu définissais, alors que c'est quelqu'un, à partir du moment où t'aimes bien quelqu'un, tu t'attends à être plus ou moins flatté, quoi, tu vois. Alors que là, c'était pas du tout le cas. Tu vois, c'est se dire : « Merde, je me suis trompé sur toute la ligne sur ce gars-là, quoi ». Tu vois, je me suis trompé sur ce qu'il était censé… sur ce qu'il représentait, ce qu'il me donnait, plus ou moins, enfin, tu vois.

La pression quotidienne qu'il vit au travail l'amène à se poser des questions : « Mais qu'est-ce qu'ils commencent à faire ? ». L'ébauche de réponse qu'il donne : « C'est peut-être une forme de harcèlement », nous fait rentrer dans le vif du sujet.

« C'est peut-être une forme de harcèlement »

> Et là où je pensais vraiment à t'en parler, c'est peut-être une forme de harcèlement parce qu'au bout du compte ils commencent à me… au quotidien à me mettre mal à l'aise, quoi, à me renvoyer une image de moi négative, tu vois, c'est-à-dire moi je suis une pourriture, je devrais… je suis en train de jouir d'une situation alors que de mon propre chef j'aurais dû démissionner, tu vois, c'est-à-dire que… enfin... c'est un peu une parano… une parano de ma part, quoi. C'est… mais c'est clair qu'à un moment donné je me disais, c'est pas honnête ce que je suis en train de faire, tu vois. C'est-à-dire que eux, ils essaient tant bien que mal de… ben de vivre avec leur boîte parce que j'ai jamais été au courant s'ils réussissaient bien ou pas - au bout du compte il s'avère qu'ils réussissent pas trop mal, quoi – et de me dire c'est pas honnête, je perds de l'argent, et en même temps, ce taf, qu'est-ce qu'il me fait chier, royal, enfin, je devrais mieux me casser! Et moi, ce qui me poussait à rester, c'était justement cette histoire d'ASSEDIC, tu vois. Donc il y a pas eu de… enfin, il y a eu un… un entretien qui s'est passé... tu vois, c'est-à-dire que moi j'étais pas prévenu au départ que c'était un entretien dans les règles de l'art. C'est-à-dire la législation ordonne plus ou moins qu'il y ait un entretien de pré licenciement, ok. C'est-à-dire que moi j'ai reçu la lettre que j'allais effectuer cet entretien deux semaines après l'entretien, tu vois! Et donc j'ai eu cet entretien où l'on a tenu à ce que Jean-Marie, mon superviseur, on va dire, quoi, soit présent. Je comprenais pas la légitimité qu'il soit là puisque de toute manière il m'a jamais défendu, et il a jamais eu aucun rapport d'autorité. Donc j'ai compris plus tard, en lisant la lettre, que j'avais le droit dans le cadre de cet entretien de me faire accompagner d'une tierce personne. Donc on a en fait choisi d'emblée une tierce personne pour moi, quoi, tu vois ! Et donc on a parlé de ce licenciement. Et au départ il me disait voilà, il commence à me vendre un licenciement. Il me dit : « Voilà, je vais te licencier pour… », je sais plus, pour absence ou un truc comme ça, c'est-à-dire t'as droit de licencier quelqu'un à partir du moment où il y a trois jours d'absence non justifiés, quoi. Je lui dis : « Mais non, c'est pas légitime », parce qu'il me disait, il commence à me vendre le truc, il dit : « Tu te feras licencier, mais tu toucheras tes indemnités direct, tu auras tes ASSEDIC direct, et tout ». Ca me paraît bizarre parce que bon, dans ce cas de figure, tout le monde se ferait licencier comme ça, quoi ! Et donc je commence à dire : « Non, eh ben voyons !… », et là, rebolote, il commence à me refoutre la pression, quoi. Il commence à me re… re… à me dire texto : «Voilà, je vais te pourrir la vie ! », et tout, etc., etc., quoi. Et je lui ai dit : « Il y a pas moyen ». Donc on s'est vus tous les deux, et en fin de compte on s'est mis d'accord pour me licencier sur un motif économique, alors que c'est pas légitime. Par exemple, hier, quand j'étais au travail, il a fait paraître une annonce parce qu'il en cherche d'autres, de téléprospecteurs. Et donc on a statué là-dessus, en même temps il m'a donné

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> d'autres activités, ce genre de choses. Et donc depuis, on va dire que l'ambiance a un peu… a un peu calmé puisque mon statut est… bon… est défini, quoi. Mais pendant un moment donné, c'est pas vraiment une forme de harcèlement, mais ça aurait pu à la limite véritablement le devenir, je pense, s'il y avait la… la durée. C'est-à-dire que là ça s'est… ça s'est étalé, cette pression, sur septembre, octobre, et un peu jusqu'au 16 novembre, un truc comme ça, quoi. C'est-à-dire au quotidien, j'avais quand même quelqu'un qui me renvoyait une sale image de moi-même. En même temps, j'avais une incertitude à l'égard de Jean-Marie, avec qui j'ai des rapports plus ou moins amicaux et vers qui, je me disais, vers lui, vers où vont ses intérêts ? C'est-à-dire est-ce qu'il a intérêt à me défendre ou est-ce qu'il a intérêt plutôt à me pousser vers le... Et donc tu vois, j'avais… je savais pas, quoi. Franchement, j'étais vraiment… enfin, c'était voilà, perdu. En même temps, j'avais mes propres intérêts moi-même, tu vois. Rationnellement, je savais qu'il fallait que je sois à un moment donné licencié, quoi, parce que je pouvais pas assumer un travail dans lequel je me sentais vraiment plus bien parce qu'il y avait de la lassitude, et où texto je me fais vraiment chier, quoi. Et bon, c'est pas une ambiance… enfin, c'est pas sain, quoi ! Intellectuellement, c'est pas sain, quoi. Donc tu vois, j'étais pris entre plusieurs choix.

Je travaille sur le harcèlement moral. Antoine est un collègue, le peu que je lui en dis sur les agissements hostiles du harceleur lui paraît applicable à sa situation : ils commencent au quotidien « à me renvoyer une image de moi négative », les menaces pleuvent : « je vais te pourrir la vie ! ». C'est donc « peut-être une forme de harcèlement ». Mais, en utilisant les mots « peut-être », « forme », sa formulation est doublement prudente. Plus loin, il explicite les raisons de son attitude précautionneuse : « pendant un moment donné, c'est pas vraiment une forme de harcèlement, mais ça aurait pu à la limite véritablement le devenir je pense s'il y avait la… la durée ». Les agissements hostiles ont été intensifs durant deux mois et demi. On est, selon les critères d'Antoine, en dessous du point critique. Est-ce l'évocation, lors d'une de nos discussions, de la position de H. Leymann qui précise que le harcèlement doit durer six mois, qui l'a fait pencher vers une telle interprétation ? Mais son point de vue est flottant, puisque quelques secondes plus tard, il affirme : « au quotidien, j'avais quand même quelqu'un qui me renvoyait une sale image de moi-même ». Cette oscillation du discours entre « une forme de harcèlement » et « c'est pas vraiment une forme de harcèlement » est à rattacher à deux types d'explication. De par ses études en sciences sociales, Antoine est rompu aux entretiens, à la rationalisation, à la démarche réflexive, et au doute socratique. Sa prudence relève plus de celle de l'universitaire que d'une réaction spontanée. Par ailleurs, l'entretien est pour lui une occasion d'avoir le diagnostic d'une « experte » du sujet. Ma neutralité ne l'a sans doute pas aidé à y voir plus clair…

> *Alors, tu disais, c'est de la pression, c'est pas du harcèlement moral ? Est-ce que j'ai bien résumé, ou pas ?*
> - Oui, c'est une pression, parce que harcèlement moral, il y avait pas le… c'est-à-dire qu'il y avait pas la récurrence, même s'il y a eu une forme de récurrence, mon patron, je le voyais pas

si souvent que ça, quoi. Et s'il avait constamment été là dans mes jambes, en train de me foutre vraiment la pression, je pense qu'à un moment donné je me serais vraiment vraiment senti très très mal, quoi. Enfin… Parce que c'est dans ma nature. Je pense que JM, on lui aurait fait ce genre de cinéma, il aurait très bien résisté, et ça aurait pas plus posé de problèmes que ça, quoi. Et franchement, il lui serait rentré dans le lard. Moi je me suis… j'ai eu des frictions, quoi, tu vois, des rapports vraiment conflictuels, il y a eu des mots, et tout, etc., mais… Mais je te dis, c'est…
- *Tu peux donner des exemples ? Il y a eu des mots…*
- Ben il y a eu des mots, je te dis, c'est quand par exemple ce fameux vendredi où on a commencé à parler vraiment de boulot, et là il a commencé… il me traitait littéralement de branleur. Et je lui disais : « Mais arrête, quoi ! ». Enfin, il était pas objectif, et tout, je gueulais, quoi.
- *Il a haussé le ton ?*
- Oui, aussi.
- *Vous vous êtes insultés ?*
- Insultés, non.
- *Il y a eu une grosse dispute, quoi ?*
- Oui, enfin bon c'est arrivé régulièrement. Puis ça arrive régulièrement avec ce gars-là, quoi. Parce que lui c'est le tampon de la boîte. C'est lui qui est la pièce maîtresse, quoi.
- *Tu parles d'Hervé ?*
- Hervé, oui. Donc forcément, lui, il est sous beaucoup de pression. Donc à un moment donné, forcément, il est là, son stress, machin, il te le fait vivre, quoi. Donc bon, ben à un moment donné t'en peux plus, et tu gueules, tu gueules, quoi, tu gueules de ces exigences, de ces trucs qui sont ridicules et qui sont pas… qui sont pas en rapport avec la réalité.
- *Par exemple, quelle exigence était pas en rapport avec la réalité ?*
- Par exemple, le travail de téléprospecteur, à la base, doit uniquement consister à faire… à prospecter, quoi, c'est-à-dire à valider si telle ou telle personne est… serait disponible, et désireuse d'obtenir ce matériel. Ben lui, dans ses exigences, il voulait quasiment que quand il arrive, il mette les pieds sous la table, il avance le contrat et que ça signe, tu vois, c'est-à-dire que tout soit validé, quoi, alors que ça demande un travail, mais de dingue, quoi. Et que c'est pas du tout… enfin, moi j'ai pas été non plus formé à ce type d'exercice… mais vraiment un taf de commercial, ça je ne sais pas faire, quoi. Vendre un produit. Surtout qu'à la fin, quand tu connais le produit, le machin, enfin t'as du mal à vendre un truc, et à montrer les bons arguments, à garder le sourire, ça c'est pas dans ma nature. Et ça c'est quelque chose qu'il a pas vraiment… je pense qu'il a pas saisi chez moi au départ et… enfin, au bout du compte, qui l'a un peu trompé, quoi, c'est-à-dire qu'il s'est pris d'affection pour moi, et en même temps, j'ai jamais été un bon commercial. Et je le serai jamais, quoi. Et donc il y a… mais j'ai rapporté de l'argent, à un moment donné, mais j'aurais pu, si j'étais un bon commercial, j'aurais rapporté plus, tu vois.

Malgré ses tentatives de rationalisation, Antoine est toujours aussi perdu. Ce n'est pas du harcèlement moral, c'est de la pression ? Oui, répond-il, car « il y avait pas la récurrence, même s'il y a eu une forme de récurrence ». L'entretien avance, je sens bien que suinte du discours d'Antoine une demande de plus en plus pressante d'étaiement. Il n'a toujours pas eu de réponse à sa question première : « Mais qu'est-ce qu'ils commencent à faire ? ». Je ne cède pas, car, malheureusement pour lui, je ne suis pas là pour répondre à ses questions, mais pour poser les miennes. Et ce n'est pas à moi que revient la tâche de définir le harcèlement moral…

La définition du harcèlement moral ? « Non, ça, aucune idée »

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Quelle est pour toi la définition du harcèlement moral ?
- *(rire)*. Non, ça, aucune idée. Je ne sais pas, enfin, harcèlement moral, c'est nécessairement quelque chose déjà de répétitif, quotidien, où justement t'as un rapport de domination qui va s'exercer sur une autre personne, ok, et qui va lui faire ressentir un poids qui est pas nécessairement légitime, quoi. Et je pense que le harcèlement a une fonction, quoi, c'est-à-dire que la personne qui le fait le fait pas… enfin, il peut le faire gratuitement si cette personne est vraiment animée des plus mauvaises volontés, elle se fera un délit de sale gueule, une fois qu'il a décidé de lui faire vivre, mais bon, ça c'est quand même… c'est rare, quoi… enfin, ou du moins je l'espère, quoi… Mais je pense que c'est plus dans une fonction par exemple où on veut t'amener à faire telle ou telle chose, quoi, tu vois. Je ne sais pas… harcèlement moral ? C'est le truc d'Amélie Nothomb… Il y a un peu de ça, quoi… C'est vraiment…

Dans un premier temps, ma question le désarçonne : ne suis-je pas celle qui est la mieux placée pour définir la notion ? Pourquoi donc la lui poser ? Passé le temps de l'irrésolution, il se lance dans une tentative pour circonscrire le sens du harcèlement moral. Paradoxalement, alors qu'il a réfuté un peu plus tôt la qualification de « harcèlement moral », la définition qu'il en donne, quoique formulée de manière hésitante, s'applique parfaitement à ce qu'il a vécu. Le harcèlement, c'est « faire ressentir (à quelqu'un) un poids qui est pas nécessairement légitime », « dans une fonction de (l)'amener à faire telle ou telle chose ». Dans son cas, dans le but de s'en débarrasser.

« J'AI SENTI LES PREMISSES » DU HARCÈLEMENT MORAL

Est-ce que tu l'as vécu ?
- Non, je pense pas. Je pense que j'ai senti les prémisses, tu vois, et ça aurait pu très bien en venir… mais je pense, des deux côtés, du fait de l'affection réciproque, et bon ben une certaine intelligence, ou connivence… enfin, on s'est arrêté à temps, quoi. Mais à un moment donné, je vois l'autre commercial qui est plus ou moins actionnaire dans la boîte, mais qui vient manifestement de se faire lourder, commence… tu vois, commençait à vouloir jouer les finauds avec moi. Tu vois, je t'ai dit un jour il s'est pointé, il m'a fait une remarque sur un truc à la con, un truc que j'ai pas réussi à faire, et il m'a traité littéralement d'imbécile, tu vois, tout fort, quoi. Ca, c'est ce genre de choses qu'on ne fait pas. Enfin, tu vois. Et là je me suis dit… parce qu'il m'avait déjà parlé, tu vois, il m'avait déjà parlé il y a de ça un an, j'avais déjà eu des difficultés, tu vois… je crois que je revenais du (…), ça me faisait vraiment vraiment chier de travailler, et j'y arrivais plus du tout, quoi… et il m'avait mis la même pression. Il m'a dit : « Si tu veux, on peut te rendre la vie impossible ! », quoi. On arrive vers toi, on gueule comme ça, et puis il se mettait à gueuler, tu vois, pour montrer qu'il était arrivé pour pouvoir gueuler, en disant : « Travaille ! », et tout, ce genre de choses, mais si tu veux, sans trop me rendre la vie impossible, parce que c'était pas quotidien. Ca, tu vois, si ç'avait été fait, je pense que ça ç'aurait été une forme de harcèlement, parce qu'à un moment donné, enfin, t'es sujet à ce genre de mec qui te gueule constamment sur le poil, alors que c'est pas du tout légitime ou ce genre de choses, à un moment donné je pense que là tu t'en prends… ton intégrité en prend un coup. Je serais pas assez fort pour résister. Je le sais, quoi.

Encore une fois, la position d'Antoine est flottante. Il n'y a pas eu de harcèlement moral, car « des deux côtés, du fait de l'affection réciproque », et d' « une certaine intelligence, ou connivence », la situation n'a pas dégénéré. Cependant, il s'empresse d'ajouter : « Mais à un moment donné, je vois l'autre commercial »… et de dénoncer le comportement inadmissible de ce collègue « imbécile » qui lui « gueule sur le poil ». Il a « senti les prémisses » du harcèlement, mais ne l'a pas vraiment vécu. On en restera là.

UNE STRATÉGIE DE SORTIE DE LA DÉPENDANCE FINANCIÈRE

Pour avoir une compréhension approfondie des flottements du discours d'Antoine, il faut revenir sur sa stratégie de sortie de la dépendance financière, qui s'est heurtée à différents obstacles.

Les petits boulots

Depuis le Bac, Antoine a été abonné aux petits boulots alimentaires, « Il y a même des semaines où j'ai fait trois ou quatre tafs différents ». Au début, il s'est « fait couillonner » en travaillant deux ans pour une association d'étudiants. « C'était bien payé », mais le salaire était versé en retard : « tu travailles jusqu'au 30, et t'es payé le 1er du mois d'après ». « Tu étais bien payé, parce que tu ne versais pas les cotisations à la sécurité sociale ». Le problème, c'est qu'il ne pouvait pas faire reconnaître son statut de travailleur auprès de l'administration (« c'est un statut un peu bizarre »). Il se rabat sur la solution de l'intérim : « L'intérim vraiment : Manpower, Adia, Adecco, et compagnie, quoi ».

Les petits boulots, c'est aussi en attente d'avoir les idées plus claires sur son orientation professionnelle :

> *Dans l'idéal, tu aimerais faire quoi, comme job ?*
> - Pour l'instant un peu comme toi, non ? *(rire)*. Ben, je ne sais pas, dans l'idéal, je pourrais faire de la recherche, j'aimerais… éventuellement faire du consulting ou des trucs comme ça, ou même être chargé de mission ou des trucs… enfin bon. Mais bizarrement, tu vois, je ne suis pas trop au courant de ce qu'on peut faire, c'est pour ça que j'ai un peu la difficulté, à l'heure actuelle, à m'orienter vers une voie professionnelle au niveau des études que je fais, et c'est ça qui est pas évident. C'est que étant donné que j'ai vraiment fait plein de tafs à la con, j'ai… je pense en effet retarder à ce niveau-là, c'est que mes études sont quelque chose qui est vraiment à côté, quoi. Plus du domaine des loisirs, quasiment, quoi, que du domaine professionnel. C'est-à-dire que ben… j'ai plus le sentiment véritablement de construire ou me… m'asseoir une expérience à travers ça.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Le calcul

> Mon calcul était de se dire à un moment donné, à la fin, justement éventuellement réussir à me faire licencier, chose que je pensais éventuellement des plus simples, mais en fait qui ne l'est pas du tout, pour pouvoir éventuellement toucher ces… ces indemnités. Pour pouvoir justement pour une fois jouir de… tu vois… de… d'indemnités pour pouvoir payer mes études, quoi. Parce que j'ai jamais eu la possibilité, si ce n'est la première année de DEUG, de pouvoir, tu vois, m'adonner corps et âme, quoi, en gros. Et donc mon calcul c'était ça. Mon problème, c'est que entre ce que tu penses et la réalité c'est toujours… il y a… il y a un gros écart, quoi. Je pensais que c'était très simple d'une part de se faire licencier, et qu'ensuite ça demandait… Enfin, je me suis placé un peu trop de force morale, c'est-à-dire que si tu veux être licencié, il faut… je pense il faut être fort, il faut être culotté, quoi, et moi je ne le suis pas. Et en même temps j'avais un rapport affectif, ou amical, avec mes co-dirigeants, mes supérieurs, enfin entre guillemets, je lui parle comme ça, quoi, mais qui justement me poussait à ne pas être, à ne pas faire de faute ou des trucs comme ça qui feraient que je serais licencié d'emblée, quoi. Donc mon calcul c'était ça, quoi. Et quand bien même à l'heure actuelle quand il s'est présenté, le licenciement, j'avais quand même un certain orgueil à pas vouloir me faire licencier, parce qu'il y a un orgueil à pas se faire licencier aussi, tu vois (…). Et je pensais en même temps que… enfin, d'eux-mêmes ils me licencieraient peut-être à un moment donné. Ce qu'ils sont en train de faire, en fait, tu vois. C'est là où c'est un peu paradoxal, quoi, c'est-à-dire que… enfin, il y a une certaine précarité quoi, c'est-à-dire que si moi je suis pas licencié, je sais pas ce qui va m'arriver. Là, pour l'instant, je n'ai pas le statut étudiant, donc ça tombe plutôt bien. Mais si je suis étudiant, que je me fais licencier et que je touche l'ASSEDIC, bon là il y a quand même un danger, quoi. Ensuite, je ne sais pas combien je vais toucher aux ASSEDIC, maintenant je le sais, je sais que c'est une misère, quoi. Donc… Eh oui, je travaillais à mi-temps, donc c'est pas… c'est pas trop… enfin, c'est pas bon.
> - *Ca va te permettre quand même de financer tes études ou pas ?*
> - Non. Je pense pas. Je pense qu'au bout du compte… enfin, je ferais mieux de me foutre au RMI, quoi. Ca va me rapporter plus.

Le calcul d'Antoine était de se faire licencier, pour pouvoir financer ses études. Chose qu'il pensait « éventuellement des plus simples, mais en fait qui ne l'est pas du tout ». « Entre ce que tu penses et la réalité », il y a toujours « un gros écart ». Il s'est rendu compte qu'il s'était « placé un peu trop de force morale ». Pour se faire licencier, « il faut être fort, il faut être culotté », « et moi je ne le suis pas ». Ses relations amicales et affectives avec le directeur et Jean-Marie ont également pesé dans la balance, sans compter l'amour-propre qui survient sans crier gare, « parce qu'il y a un orgueil à pas se faire licencier aussi, tu vois ».

Les leviers de la négociation

Pour négocier au mieux son départ, Antoine dispose de deux leviers. Le premier est la connaissance de ses droits, qu'il utilise de manière stratégique, en menaçant son employeur de le traîner en justice si le licenciement ne se fait pas dans les règles :

Est-ce qu'ils t'ont menacé d'un licenciement pour insuffisance professionnelle ?
(…)
- Oui, mais moi j'ai pas d'objectifs.
- *Tu veux dire ils sont pas écrits noir sur blanc.*
- Ils sont pas écrits noir sur blanc, par contre on m'a menacé de ça...
- *Oui, mais comme t'es commercial, tu es forcément obligé d'atteindre des objectifs, quand même ?*
- On m'a pas menacé de ça. On m'a menacé… D'ailleurs… c'est bien que tu poses des questions puisque… tu vois, les choses sont tellement… tu vois, tu les vis tellement au quotidien que tu les notes pas… On m'a donné cette place, c'est-à-dire qu'à un moment donné on m'a fait : « Ok, moi pour moi c'est hyper simple de te virer, on va te foutre un objectif, que tu pourras jamais atteindre ». Et là c'est pas légitime, quoi.
- *Oui, voilà.*
- Et ça on me l'a fait… on me l'a dit quelques fois. J'ai fait : « Oui, très bien, t'as qu'à me les filer, tes objectifs », quoi. Je lui fais : « De toute façon, sur mon contrat, c'est pas noté. Et… et donc, à ce niveau-là, toi t'es couillonné parce que tu pourras pas me filer des objectifs, ça sera pas… on verra… on verra ta machination, quoi ».
- *Voilà.*
- C'est-à-dire que si je dis ça aux prud'hommes ou un mec de la CGT, bon, il va te casser les couilles parce que ta machination, elle est grosse comme ça, quoi !

Antoine est salarié dans la société depuis deux ans. Il a eu le temps de se rendre compte qu'« il y a de la magouille » :

Il faut savoir au début, mais bon, c'est là que t'as un statut pénal qui est… c'est-à-dire que Hervé n'est pas directeur de la boîte dans les textes. Dans les textes, il n'existe pas, quoi. C'est-à-dire que c'est sa mère qui est gérante, et lui en fait, bon, il a pris ça de manière officieuse, quoi. Il continue à toucher les ASSEDIC de son ancien taf. Il travaillait chez (…) en tant que commercial, et manifestement il a quelqu'un de bien placé dans les ASSEDIC, parce que ça continue à tomber, quoi. Ce qui… mais bon, c'est un fin magouilleur, parce qu'il a monté en même temps une… comment dire… une sorte de boîte miroir à la sienne en (…), qui s'appelle (…), et qui place par exemple… là on est en train de faire (X), c'est une affaire plus ou moins à moi. Et (X) lui demande de venir en concurrence avec d'autres concurrents. Ben Hervé, qui est un type intelligent, il va le mettre en concurrence avec sa propre boîte. Comme ça, il est sûr d'être sélectionné au bout du compte.
- *Et ses affaires elles marchent bien ?*
- A lui ?
J'acquiesce de la tête.
- Ben oui, nécessairement, puisqu'il est pas imposé, il touche… enfin, il se prélève… sur chaque signature il se prélève de l'argent. Enfin, lui, oui, ça va.
- *Sa boîte, elle est en bonne santé ?*
- Je ne sais pas. Là, ces derniers temps, on a interdiction, de par l'assistante de direction… enfin, j'ai jamais demandé ce genre de détails, mais elle nous a dit : « Voilà, Hervé m'a interdit de vous communiquer les… comment dire… les relevés bancaires ou ce genre de choses, quoi ». J'ai jamais demandé quoi que ce soit, et de toute façon, pour moi, ils ont toujours été plus ou moins cachés, quoi.
- *Les relevés bancaires de qui ?*
- De la boîte.
- *Les états financiers ?*
- Oui, ses états financiers.
- *Et avant, tu y avais accès ?*

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- Ben, non, j'y ai jamais eu accès. Enfin, j'ai déjà entendu, tu vois… mais en même temps, je te dis, c'est… il y a de la magouille, quoi. Enfin, ce genre de trucs, tu le gardes pour toi, c'est-à-dire que bon si t'en es amenée à en parler dans ton entretien, je pense pas que ce serait bien que tu donnes le nom de la boîte… Mais, régulièrement, il y a un mec qui passe… avec Jean-Marie on l'a appelé « l'installateur » entre guillemets, quoi, c'est le mec qui ramène le liquide, quoi. C'est-à-dire que Jean-Marie travaille à plein temps là-bas, alors qu'il est déclaré à mi-temps, il est payé au noir sur une autre partie, tu vois. Il y a des affaires où il va rémunérer ses commerciaux au noir, quoi. Lui-même va se rémunérer au noir.

En étant au courant des affaires secrètes et illégales de la société, il dispose là en théorie d'un deuxième levier de négociation, qu'il utilise pour répondre aux menaces de licenciement de son patron : « Moi je lui disais : "Mais non, tu ne me mettras pas dans la merde ! Je sais que tu es dans une situation plus ou moins précaire, que t'as pas véritablement de statut dans cette boîte, quand bien même tu serais boss, et je te mets dans…". Enfin bon. Et donc il y avait un espèce de rapport de force, comme ça ». Mais cette marge de manœuvre est sensiblement limitée, car il a trempé dans les sales affaires, en se faisant « bassement racheter »…

Pendant un certain temps, j'avais pas compris son manège *(parlant de Jean-Marie)*, et il signait beaucoup, mais… et jusqu'au jour où je me suis rendu compte qu'il s'attribuait en fait des affaires qui n'étaient pas les siennes à la base, mais de téléprospecteurs qui s'étaient cassés, parce qu'ils étaient en fin de CDD. Et donc j'ai commencé à gueuler. Et donc là eh ben je me suis fait bassement racheter, on va dire. C'est-à-dire qu'il m'a dit : « Ok, tu fermes ta gueule parce que au bout du compte si tu dis que les affaires que je touche ne sont pas les miennes, on me les retirera, et personne ne les touchera. Donc je préfère t'en filer la moitié ». Donc je me suis fait acheter. Mais je préférais. Donc même pour moi, tu vois, j'avais aussi ces trucs-là. Mais tu vois, tout est histoire de magouilles, quoi, et d'arrangements…
- *Est-ce que c'est la première fois que tu t'en rends compte, ou alors même dans tes jobs précédents tu as connu ça ?*
- Non, parce que dans les jobs précédents, j'avais pas une telle latitude, j'avais pas cette liberté d'action. Et là j'ai la liberté d'action, parce que c'est une petite boîte, une petite structure où on est tous amenés à se connaître. Tandis que dans les autres c'est des infrastructures hyper… tu vois, donc t'as tel département, tel département, tel département. Quand tu bosses pour SFR par exemple, tu peux pas magouiller, quoi, c'est pas possible. Vraiment impossible. Tout est hyper rationalisé, quoi. Tandis que là, tu peux intervenir. Même l'ancienne assistante de direction, vers la fin, qui était… qui est brouillée avec Hervé comme c'était pas possible, j'avais des jours d'absence, elle les comptait pas, c'est-à-dire que j'étais payé alors que j'étais chez moi, quoi, tu vois.
- *Comment t'as réussi à négocier ce truc-là?*
- Je ne l'ai pas négocié. Ca s'est fait de manière complètement… comme ça, je t'ai dit. Je pense qu'elle s'en foutait véritablement… donc mes absences, voilà, quoi, elle les comptait pas.
- *Et est-ce que ça te satisfait, comme système ?*
- Ca ? Ca ne te satisferait pas, toi ? T'es pas là et t'es payé au bout du compte ? Honnêtement, bien sûr, ça me satisfait !
- *Non mais je veux dire est-ce que t'as eu des scrupules à…*
- A le faire, ça ? Non. Parce qu'en même temps j'ai… tu vois, même à l'heure actuelle, là je suis en préavis, j'aurais très bien pu me casser, quoi. Et toucher mon solde de tout compte. Ok,

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

mais non. On m'a demandé à continuer de travailler, je continue à travailler, et je travaille, quoi. Et je le fais bien, mon taf, quoi.

UNE VICTIME PAS TOTALEMENT INNOCENTE

La stratégie de sortie de la dépendance financière d'Antoine pèse sur sa conscience : « c'est clair que c'est pas… enfin, c'est pas sain. Donc… mais bon… ça je légitime dans ma tête, je me dis j'ai suffisamment cotisé pour pouvoir recourir, un an ou deux éventuellement, aux frais de la princesse, quoi. Enfin bon, je trouve ça illégitime ». Il s'en explique plus longuement :

> Ce qui est pas sain, déjà, d'emblée, c'est de vouloir travailler pour pouvoir toucher les ASSEDIC, peut-être que ça c'est pas sain, quoi, parce que ça déjà ça pèse et ça met le ver dans la pomme, quoi. Enfin, même si c'est pas un objectif défini et arrêté, quoi. C'est-à-dire que j'ai quand même… ça fait deux ans que je travaille là-bas ! Donc si j'avais voulu entamer des procédures, j'aurais pu les entamer depuis… depuis plus longtemps, quoi, c'est-à-dire au bout de six mois, quoi. Euh… non, ce qui est pas… ce qui était pas sain, c'est là, ces derniers temps, avec la pression qu'on m'a mis pour que je démissionne dans un premier temps, ensuite pour le licenciement dans un second temps, quoi. Euh… c'était justement de ne pas partir de moi-même. Ca c'était… moi je trouvais… enfin, moi, ça me mettait pas bien. C'est-à-dire que je me rends compte maintenant, j'ai une nature, tu vois… je suis un peu… bon, un peu comme tout le monde, dépressif, etc., et que bon, j'ai… j'ai mes périodes, tu vois. Et dans… dans ces moments-là, s'il y a quelqu'un qui s'acharne sur moi, forcément je vais le prendre pour moi, tu vois. Donc je pense que c'est un peu comme tout le monde, à part si t'es quelqu'un vraiment de très très fort. Mais bon, moi je le prends pour moi et à un moment donné ça me… comment dire ? Enfin bon, ça me met vraiment mal, quoi. Et donc je dis, pour moi, c'est pas honnête, tu vois de… d'être dans une… c'est pas honnête de… de… de rester dans un… dans une telle situation, alors que pour… enfin, pour eux c'est légitime effectivement que je parte, même objectivement, tu vois, tu te dis : « C'est pas légitime que je reste ! Je rapporte pas d'argent, je coûte de l'argent ». Je vois pas en quoi un gars devrait être obligé de payer un autre gars pour qu'il fasse rien au bout du compte, quoi, tu vois, c'est pas... Enfin, je vois pas où est… enfin bon, c'est le monde du travail, quoi, tu vois. Là où il se retrouve, lui, couillonné d'un certain point de vue, parce que la législation lui ordonne quasiment de me garder, alors qu'au bout du compte je lui rapporte pas d'argent, quoi. Je vois pas… donc déjà de ce point de vue-là. Bon c'est pas… c'est pas honnête, quoi. Ensuite, de mon point de vue, étant donné que sachant pertinemment qu'on foutait presque plus, et que j'étais démotivé au possible, de par la lassitude, et parce que j'en avais marre d'appeler des gens qui s'en contre foutaient, tu vois. De ce point de vue-là, j'aurais dû partir parce que j'avais plus de porté, j'avais plus d'efficacité, tu vois. Mais en même temps, si je pars, il me reste rien ! Au bout du mois, moi pour moi je voulais tabler sur la chance éventuellement de pouvoir toucher des indemnités honorables. Tu vois, c'était… c'était ça, aussi... qui se sont révélées au bout du compte ne pas l'être tant que ça, quoi, honorables… Donc voilà, quoi, à ce niveau-là. Mais c'est parce qu'il y a quand même une pression latente, quoi, et qui s'est manifestée, on va dire ponctuelle. Ché pas, trois, quatre fois, quoi. C'est-à-dire on… peut-être même cinq ou six fois, je sais pas. C'est-à-dire des mots, des trucs, ou même au passage, genre : « Ah Antoine m'a viré ! », quoi. Ou tu vois, régulièrement, par exemple mon patron fait des blagues un peu cyniques, pince-sans-rire, mais qui sont pas vraiment des blagues, quoi, c'est-à-dire que ce gars-là, tu sais pas comment le prendre. C'est-à-dire qu'il est… oui,

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> c'est ça, c'est du... soit du pince-sans-rire, soit c'est un message à deux… avec deux significations et deux sens, quoi. C'est-à-dire que à la fois c'est sur le sens de la plaisanterie pour les autres, mais pour toi, j'ai bien compris le message, quoi, ça veut dire que, ok, le message est passé. Tu m'en veux, quoi, tu vois, texto, quoi.

Antoine est tiraillé entre son sentiment de culpabilité (« c'est pas honnête » de rester alors qu'on ne rapporte pas d'argent) et son instinct de survie (« si je pars, il me reste rien ! »). Cependant, sa stratégie n'a pas été mûrement réfléchie, puisque les « indemnités honorables » qu'il escomptait « se sont révélées au bout du compte ne pas l'être tant que ça ». Tout ça pour ça !

Dans un premier temps, Antoine s'est reconnu dans le harcèlement moral, défini comme une atteinte à la dignité. Ensuite, il s'est intéressé de plus près au sujet : quelle est la nature des agissements en cause ? Leur fréquence, leur durée ? Les réponses que j'ai pu lui donner, quoique vagues, lui ont apporté quelques éléments de réponse : pour Leymann par exemple, les agissements doivent durer six mois au minimum. La loi parle d' « agissements répétés ». L'entretien est une occasion non seulement de se raconter, mais aussi de chercher un étayage externe auprès d'une « spécialiste » : « comment nommer ce que j'ai vécu ? ».

L'entretien n'est pas seulement une occasion de relater son expérience, il est aussi une manière de lui donner un sens, et de trouver, au mieux, une confirmation, au pire, un appui réflexif. Nombreux sont, comme Antoine et Marie, à demander l'étayage d'une « spécialiste du sujet » pour donner un sens à ce qu'ils vivent. Je décline mon sujet à Yassrine, assistante d'avocat, qui est accompagnée de deux amis, dont une collègue. Yassrine se tourne vers son amie, et lui sourit, d'un air entendu. L'explication de cet échange ne se fait pas attendre : elles ont des « collègues pas faciles ». Rencontrant un vif intérêt de mon auditoire, j'évoque brièvement le harceleur de M.-F. Hirigoyen, le fameux « pervers narcissique ». Yassrine s'enquiert alors : « Qu'est-ce qu'il faut faire, face à un pervers narcissique ? », ce qui suppose que le temps de quelques minutes, elle a déjà pris soin de cataloguer les collègues en question comme étant des « pervers narcissiques ». Son ami prend ensuite la parole : « Mon chef est un pervers narcissique. Il a des méthodes de "petit chef" ».

Le discours d'Antoine a sensiblement évolué. Avant le début de l'interview, il se dit « harcelé moralement ». Au début de l'entretien, l'affirmation n'est plus aussi nette : « Et là où je pensais vraiment à t'en parler, c'est peut-être une forme de harcèlement parce qu'au bout du compte ils commencent à me… au quotidien à me mettre mal à l'aise, quoi, à me renvoyer une image de moi négative ». Sentant le doute s'insinuer en lui, je lui pose la

question tout de go : « c'est de la pression, c'est pas du harcèlement moral ? », à laquelle il répond par l'affirmative. L'argumentaire est quelque peu confus : « il y avait pas la récurrence, même s'il y a eu une forme de récurrence, mon patron je le voyais pas si souvent que ça, quoi ». Et puis, « Je pense que j'ai senti les prémisses, tu vois, et ça aurait pu très bien en venir… mais je pense des deux côtés, du fait de l'affection réciproque, et bon ben une certaine intelligence, ou connivence… enfin, on s'est arrêté à temps, quoi ». A la question sur sa définition du harcèlement moral, il est interloqué : « Non, ça, aucune idée ».

Le sentiment de culpabilité qui l'habite permet de mieux comprendre les oscillations de son discours. Son travail est conçu comme une stratégie de sortie de la dépendance financière. Il trouve à la fois « légitime » et « illégitime » de vivre « aux frais de la princesse ». Par ailleurs, il admet qu'il n'est pas un bon commercial et ne voit « pas en quoi un gars devrait être obligé de payer un autre gars pour qu'il fasse rien au bout du compte ». Dans cette histoire, il n'est pas blanc comme neige, d'autant plus qu'il s'est « fait bassement racheter ». Malgré les attaques qu'il a subies, la délimitation entre le camp des autres (« les méchants »), et celui de la « victime » n'est pas très nette. Le sentiment de culpabilité qui le ronge s'apparente au harcèlement de sa propre conscience. C'est pour cela qu'il ne peut, sans risque d'incohérence, revendiquer pleinement le statut de victime de « harcèlement moral ».

4.3.4. LE TOUT HARCÈLEMENT

Lorsque j'évoquais mon sujet de recherche, il était tout naturel que mon interlocuteur me parlât de son expérience vécue de harcèlement moral au travail. Curieusement, cela ne s'arrêtait pas à cette problématique. Maintes fois, on me confiait des cas de harcèlement dépassant la sphère professionnelle. Je me souviens d'un ancien voisin, ingénieur à la retraite, qui me parla de ses parents, « harcelés par le fisc » et « assassinés par l'Etat », d'une étudiante d'hypokhâgne qui me confia avoir été « harcelée » par son professeur, qui a tout fait pour qu'elle abandonne la prépa car elle n'avait pas le niveau. Alors même que mes interlocuteurs connaissaient les délimitations de mon champ d'investigation, le terme « harcèlement moral » les renvoyait à d'autres univers que celui de l'entreprise.

Arnaud se dit harcelé par sa voisine, qui vient le voir, parfois plus de trois fois par jour, pour lui demander de l'argent. Ce qu'il ne supporte pas par-dessus tout, c'est le fait qu'elle se pose en victime : « Je peux le voir à son regard. C'est très violent ! (…). Elle cherche à me culpabiliser, et j'ai horreur de ça !».

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Après un long silence, Clélia définit ainsi le harcèlement moral : « Euh… c'est une manipulation psychologique de dépersonnalisation et de culpabilisation ». Quelques instants après, elle ajoute : « On parle du harcèlement moral dans le travail, mais il y a aussi du harcèlement moral dans le couple. J'ai quitté chez moi très tôt, à 18 ans, et j'ai vécu sept ans avec un mec qui m'a harcelée moralement ». Ce sont les insultes quotidiennes qu'elle a subies, et le sentiment de dépersonnalisation qu'elle a ressenti qui l'invitent à faire un tel diagnostic : « Je n'étais plus moi-même, quand c'est ton premier amour, t'as envie de lui plaire, et t'es plus toi-même ».

Dans le cas d'Aline, les harceleurs sont légion. Lors de la campagne politique où elle a été harcelée par son « harceleur numéro 1 », elle a également été harcelée par les « harceleur numéro 2 » et « numéro 3 », ces derniers ayant reçu une « délégation de pouvoir » du « pervers narcissique », harceleur principal. Enfant, elle a été « harcelée » par son père, grand séducteur pervers coureur de jupons. Sa mère a été elle-même « harcelée », mais elle ne pouvait se séparer de son mari pour cause financière. L'ex-compagnon d'Aline s'est remarié, et, selon ses dires, a été « harcelé » par son employeur et sa seconde femme. Aline l'a accueilli chez elle pendant quelque temps, mais comme elle était en souffrance à ce moment-là, elle n'a pas pu être disponible et l'aider comme elle voulait. Son ex-mari s'est suicidé, et elle s'en sent en partie responsable.

Sarah, 64 ans, aujourd'hui à la retraite, a été agent administratif en Afrique du nord. Francophone, elle a entendu parler du « harcèlement moral » par mon biais. Bientôt, elle me dit qu'elle a été harcelée moralement au travail, et qu'elle subit le même harcèlement de la part de son mari et de ses enfants. Lorsque je m'enquiers des détails de ce harcèlement, elle m'explique que son chef l'a « embêtée », « il voulait me rapetisser », dit-elle. Ce dernier l'a accusée à tort d'avoir perdu un dossier, et la changeait tout le temps de service. A la question, « Pourquoi il t'a prise en grippe ? », elle répond qu'elle n'appartenait pas aux réseaux « mafieux » de l'administration, elle était donc une cible toute trouvée. « Ca m'a beaucoup affectée. Je suis tombée malade à cause de ça ». Le harcèlement ne s'arrête pas à la sphère professionnelle : « Mon mari m'insulte tous les jours, il n'y a pas de respect », « Mes enfants ne m'aiment pas comme je les aime. C'est l'agressivité, les attaques. Moi je suis passive, je n'aime pas blesser les autres. Ils ne sont pas affectueux ». Le clou de l'histoire est que la fille de Sarah se plaint, de son côté, d'être « harcelée moralement » par sa mère : « Elle est envahissante ».

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Ainsi, le harcèlement moral est une grille de lecture que l'on s'approprie dans le domaine des relations professionnelles, mais aussi dans celui des relations amoureuses, des relations parents / enfants ou des relations de voisinage.

On s'approprie le harcèlement moral dans les situations les plus insoupçonnables. Qui aurait pu penser un seul instant qu'une jeune femme de 29 ans serait « harcelée moralement » par l'enfant de cinq ans qu'elle garde ? C'est pourtant le cas de Sirine, étudiante étrangère en sciences sociales. Pour financer ses études, elle fait du baby-sitting en échange d'un logement. Léo, le petit garçon qu'elle garde, lui en fait voir de toutes les couleurs du haut de ses cinq ans, au point qu'elle se dit « harcelée ». Un jour où elle l'emmène au cinéma à une heure de grande cohue, elle insiste pour lui prendre la main. S'en suivent une pluie d'injures, un torrent de larmes, des cris, et ce devant tout le monde. Ne sachant comment contenir cette explosion de rage, Sirine se met à pleurer. Le père demande à Léo de s'excuser auprès de sa baby-sitter. L'enfant demande pardon, mais il recommence son harcèlement dès qu'il le peut : insultes, coups, et menaces. A table, alors que Léo refuse obstinément de terminer sa pizza, Sirine perd patience et lui pince le nez. Ce dernier jette une fourchette au visage de sa sœur, puis il menace Sirine avec un couteau. La baby-sitter est malade à la simple idée de le revoir et de devoir le garder pendant toute une semaine de vacances. Elle aimerait bien changer de travail, mais elle est bloquée par le fait qu'elle est hébergée chez eux, et que cette situation lui convient. D'ailleurs bien conscients de cette dépendance, ses employeurs en profitent pour faire pression sur elle : surcharge horaire, demande de nouveaux petits services « Ce serait bien que vous mettiez la table du petit déjeuner avant de partir le soir… », ou alors « Léo a besoin de cours particuliers en anglais. Vous maîtrisez l'anglais, n'est-ce pas ? ». A cela s'ajoute le harcèlement sexuel. Son employeur traite prétendument Sirine « comme sa fille », puisqu'elle fait désormais partie de la famille. Mais pour la baby-sitter, la main insistante sur l'épaule et le bras glissé subrepticement autour de la taille n'ont rien de marques d'affection paternelle. Elle évite systématiquement de se retrouver seule avec lui.

L'on ne peut clore cette partie sur le « tout harcèlement » sans évoquer les témoignages indirects de harcèlement moral. Lorsque la personne n'a pas elle-même subi du harcèlement, il y a de très fortes chances qu'elle en ait été témoin, soit dans son entreprise, soit dans ses relations familiales ou amicales. Nous allons illustrer cette dimension à travers trois cas, celui de Rania, Marie-Anne et Kelly.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Rania, âgée de 29 ans, est analyste médicale dans une société de conseil spécialisée dans la recherche sur le cancer. Elle est accompagnée de son mari, manager dans une SSII :

> Tu devrais venir dans ma boîte, il y a des gens qui auraient beaucoup à dire sur le harcèlement moral.
> - *Ah oui, pourquoi ?*
> - On a un boss argentin, c'est un chien. Il insulte, il crie.
> - *Sur tout le monde ?*
> - Surtout sur les femmes célibataires de plus de 35 ans. Il leur dit : « Vous n'avez pas de mari, de petit ami, d'enfant, alors vous allez venir travailler le samedi ! ». Il a dit à une Marocaine, célibataire aussi, qu'il fallait qu'elle passe une semaine par mois aux Etats-Unis. Elle lui a répondu qu'elle ne pouvait pas. Il lui a dit : « De toute façon, tu es arabe, tu n'as pas le choix ! ». Dans chaque phrase qu'il dit, il y a le mot « fuck ». Des fois, tu ne sais pas si l'insulte est en espagnol, en anglais ou en français ! *(rire)*. Il fait du chantage…
> - *Son mari* : Il y en a beaucoup, qui utilisent le chantage...
> - Une fois, je lui ai remis un rapport en personne, il y avait une belle reliure, je voulais que ce soit présentable. Il a dit : « J'ai baisé beaucoup de femmes dans ma vie… et l'intérieur n'est pas comme l'extérieur » *(elle ouvre grand la bouche, pour mimer la stupeur qui rend muet)*. J'ai rien pu répondre. C'est deux jours après que j'ai pu le dire à mon mari.
> - *Pourquoi personne ne lui dit rien ?*
> - C'est une petite entreprise (100 salariés), les gens sont habitués à lui. Et puis au fond, c'est une bonne personne, qui peut être généreuse. Moi j'essaye de l'éviter. Chaque fois que je dois lui rendre quelque chose, je le remets à sa secrétaire. Comme ça j'ai la paix.
> - *Son mari* : Il faudrait enregistrer ce qu'il dit, et aller chez un avocat, pour se faire du fric.
> (…)
> - Je cherche un boulot en ce moment, parce que l'entreprise va être vendue bientôt, et on ne sait pas si les effectifs vont augmenter ou diminuer. De toute façon, je n'ai pas d'avenir dans cette boîte, à cause du boss, et de la structure.
> - *Son mari* : Dès que j'ai vu le boss, je lui ai dit de changer de boîte !

Le « boss », âgé d'environ 55 ans, est loin d'être facile dans ses relations avec ses collaborateurs. Créateur, propriétaire et directeur de la société, il bénéficie sans conteste d'une forte légitimité. Les soirées d'entreprise qu'il organise sont apparemment une occasion pour lui de repérer les salariées de plus de 35 ans encore célibataires, qui deviennent ainsi des proies privilégiées de sa grossièreté et de sa muflerie.

Marie-Anne, 21 ans, est étudiante en master de sociologie. Son père, âgé de 61 ans, et sa mère, de 57 ans, ont travaillé ensemble comme chefs d'entreprise d'une PME qui a fait faillite. Son père, qui avait l'âge de la retraite, en a profité. Comme Marie-Anne est étudiante, sa mère a été obligée de retrouver un travail.

> Mais c'est difficile, à son âge, de trouver un bon boulot, bien payé. Elle a trouvé un boulot bien payé, mais elle est harcelée moralement par son patron, qui est un fou, un malade. Il l'insulte, il lui demande de l'accompagner à des rendez-vous à l'extérieur, ça lui prend du temps, elle ne peut pas faire d'autres choses. Il lui reproche alors de ne pas les faire. Le soir,

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> elle revient au boulot, même s'il lui faut rester jusqu'à 2 h du matin, elle le fait quand même. Dernièrement j'ai quitté un cours en catastrophe parce qu'elle avait fait un malaise. Je lui ai dit il n'y a rien à faire, il faut aller voir le médecin. Là, elle est en arrêt maladie. Le patron harcèle tout le monde. Quand ma mère est venue, tout le monde l'a appréciée, parce qu'elle travaille bien. Elle était chef d'entreprise, elle a une forte conscience professionnelle. Elle fait tout, le commercial, la compta… Elle souffre beaucoup du dos, mais comme le moral ne suit pas… Pourtant, d'habitude, elle est vive et dynamique.

Kelly, 32 ans, est américaine. Son CV est riche et diversifié, et, ce qui n'est pas pour déplaire au chercheur, elle a des compétences en sociologie qui augmentent sa capacité réflexive. Après quatre années d'études en économie et en sociologie à l'université de Chicago, elle travaille pendant un an comme « assistante publique pour les enfants battus », et deux années dans un « think tank », un centre de réflexion sur la politique sociale à Washington. Elle complète sa formation par un MPA (Master of Public Administration) à Harvard, équivalent en administration publique du MBA, plus connu. Le diplôme en poche, elle intègre une banque d'investissement à New York, avant de s'installer en France pour travailler pendant deux ans et demi dans une association à but humanitaire. C'est là où elle a été témoin, dit-elle, de cas de harcèlement moral : « j'ai noté quand même qu'il y a des tactiques du directeur d'utiliser des façons très inappropriées de gérer les gens ».

Elle se souvient d'une Américaine qui avait quitté les Etats-Unis pour travailler dans l'association, et à qui on avait fait miroiter un poste qui s'est révélé au final très différent de la mission qu'on lui a effectivement confiée. On lui a demandé « d'être gestionnaire de 30 000 choses à la fois, et c'est un personnalité qui sait bien faire des choses, mais beaucoup plus lentement ». Pour s'en débarrasser, le directeur a utilisé le harcèlement moral :

> C'était au bout de quelques mois que le directeur n'était pas du tout content, et c'était par des moyens de dire que c'était vraiment… j'ai pas les mots qu'il lui disait… mais c'était clair que c'étaient des choses dans le genre : « Tu fais pas bien ton travail, tu n'es pas à la hauteur », mais de façon beaucoup plus… suffisamment méchant que ça la marque de façon assez fort psychologiquement, et que après un an… après un an de ce… elle a travaillé pendant un an pour cette organisation… un peu plus d'un an… un an plus quelques mois pour le préavis quand on fait beaucoup moins de choses normalement… sauf moi, malheureusement… *(rire)*… Et elle… elle était tellement traumatisée qu'elle pouvait rien faire pendant un certain période. Ca c'est clair.

Deux autres femmes qui étaient « beaucoup plus clairement compétentes dans leur domaine, mais qui s'opposaient à lui », ont subi le même sort. Kelly a un quatrième exemple en tête, mais elle a du mal à faire la part des choses, car « elle était un peu folle ». Le directeur a donc pour habitude de faire sortir les indésirables « par un type de harcèlement moral », en les traitant « vraiment de façon horrible ». Lorsqu'il a quelqu'un « dans le collimateur », il use

de différentes tactiques, en accord avec le proverbe : « Qui veut noyer son chien l'accuse de la rage ». Entre allégations mensongères (« dire que les gens sont… sont bêtes, qu'ils savent pas ce qu'ils font, des choses comme ça, quand effectivement c'était même pas vrai »), manipulations (« Il a pu arriver à former des réputations des gens comme pas bien » en distillant de fausses informations sur eux, et attaques « sous la ceinture » (alors que lui-même faisait des fautes de frappe partout, il avait le don de les monter en épingle chez les autres : « par exemple un rapport annuel, où il y a 30 000 choses à regarder, au lieu de faire un commentaire sur le fond, il va dire : "Attention à la faute de frappe p. 17", copié tout le monde, de façon de la faire montrer comme un imbécile »)). Les nouveaux outils de communication sont une pièce maîtresse de cette mécanique bien huilée à l'aide de laquelle « il a fait partir plein de gens »:

> *Est-ce qu'il insultait les gens ?*
> - Il disait clairement que les gens étaient stupides, et des choses comme ça dans des e-mails à plusieurs.
> - *Mais pas directement, c'est-à-dire qu'il ne le disait pas…*
> - Non non non, il peut dire ça dans un e-mail où toi et d'autres personnes sont en copie. Donc c'était très… c'était frontal dans ce sens-là. Mais pour… afin de… de former l'image du président de ces autres personnes, ce qu'il a fait c'est censurer la communication pour que le président qui ait une copie cachée juste des communications d'un sens ne voie que ce que le directeur dit. Par exemple, peut-être la personne a dit : « Vous m'avez donné des indications dans trois sens différents, je pourrai pas continuer avec ce travail ». D'accord ? Par exemple. Le directeur va répondre à cet e-mail, peut-être enlever les parties qui lui donnent un mauvais… qui sont pas flatteurs pour lui, mais il va répondre : « Je suis insatisfait avec votre incapacité de faire évoluer ce projet », mettre le président en copie, donc tout ce que le président va savoir c'est que le projet se déroule pas correctement et que le directeur n'est pas content. Ce qu'il va pas voir, c'est la communication dans l'autre sens qui dit « C'est impossible de travailler, comme vous m'avez donné trois directions différentes tous les jours »… Donc… donc c'est ce type de tactique-là où il pouvait faire une communication soit pour le président dans ce sens-là avec des e-mails cachés, qu'il fait tout le temps… et c'est très clair parce que ces e-mails… euh… on peut voir la composition d'un e-mail beaucoup plus élaboré, donc on sait qu'il a bien réfléchi derrière. Donc quand on fait, on devient beaucoup plus conscient. Donc, avec le président, il y avait cette communication, et en fait, comme j'avais dit, comme les autres souvent devaient passer par lui pour travailler avec quelqu'un d'autre, c'était plus difficile pour d'autres personnes de former un opinion sur le travail de l'autre parce qu'ils ne connaissaient que la version du directeur qui peut dire un peu n'importe quoi. Et je sais… je sais qu'il mentait, je sais qu'il fabriquait des choses, c'était très très clair, je sais exactement ce qu'il faisait, donc moi j'avais… j'étais assez horrifiée, mais ça m'a pas… ça n'a pas eu un impact direct sur mon travail quotidien, et c'est pour ça que j'ai pu rester aussi longtemps.

C'est un fin manipulateur, et Kelly le nomme « The Talented Mr Ripley », personnage incarné par Alain Delon dans le film de René Clément, *Plein soleil*. Pour elle, « c'est un horrible menteur, qui n'est pas intelligent, mais qui sait vendre et qui sait faire semblant

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

suffisamment bien pour convaincre des hommes français de bonne renommée ». Ce qui, ajoute-t-elle, la déçoit assez profondément sur la nature humaine.

> Je l'ai… je l'ai comparé au Talented… Talented Mr Ripley, parce qu'en fait il a un très fort capacité…. c'est quelqu'un qui a fait des études très banales, qui n'est pas… qui sait vendre, et qui sait séduire. Ca c'est ses grandes forces. Mais vraiment ses études sont nulles, et ses compétences sont nulles, et… mais il arrive à convaincre les gens parce qu'il a une… il a une…
> - *Un charisme ?*
> - Un charisme, une façon de séducteur, et en fait…
> - *Physiquement, tu veux dire ?*
> - Euh… ouais, il peut perdre quelque poids *(rire)*, mais… c'est vrai que sa façon d'approcher les gens, ça donne l'enthousiasme, donc il arrive à convaincre pas mal de gens de travailler avec l'association, euh… en leur promettant plein de choses et en fait rien n'est comme prévu, mais c'est trop tard parce que les gens ils ont déjà quitté leurs autres boulots ou quelque chose, ils sont déjà là. Euh… mais dans sa vie privée, il essaye de sortir avec des grands personnages de sociétés, et il faisait même une croisière dans l'Adriatique avec quelqu'un de quelques années son junior mais qui était d'une grande famille très riche française pour passer ses vacances. Et pour moi, tu vois, ça m'a étonnée qu'il n'a pas tué l'autre type et pris son bateau parce que c'est vraiment… C'est quelqu'un qui mentait tellement souvent que même pour sortir… on avait une réunion dans un bâtiment. Pour sortir, l'agent de sécurité a demandé : « Est-ce que vous travaillez pour le bâtiment ? », et il a dit : « Oui ! ». Juste parce qu'il pensait que ça va arranger le départ et la personne a dit : « Ah ben, dans ce cas, il faut signer ici ». Et puis il a dit : «Ah non non, en fait non, on est juste là pour une conférence ». « Ah bon, vous pouvez partir ». Donc en fait il dit toujours ce que les gens veulent entendre pour arriver à son but, même si c'est des trucs… il va mentir sur quelque chose de tellement banal, comme qu'il travaille pour une boîte… Donc moi, le fait que quelqu'un arrive à faire ça et être connu par la société comme quelqu'un de bien, ça me traumatise profondément. Et… et je dois… je dois vraiment me calmer. C'est… le seul autre fois où j'avais une haine, c'était pour un ex-mari de ma mère. C'était la seule autre fois où j'avais une haine aussi profonde. Parce que j'ai jamais… j'étais jamais confrontée avec quelqu'un qui était si peu intelligent, si peu agréable, et si méchant avec ses employés pour des enjeux avec pas de grande importance. Je comprends quand c'est… c'est pour gagner du pouvoir, beaucoup de pouvoir, beaucoup d'argent, quelque chose, on est peut-être mené à être beaucoup plus méchant au lieu de travail, maltraiter ses collègues, afin de… de mieux réussir sa propre carrière. Mais là, dans le monde associatif, je vois pas du tout le… le grand but de toutes ces jeux. Mais c'était un problème assez important pour… pour l'association. Et c'est vrai que même moi j'étais affectée par… par ces tactiques.

Le type de harcèlement utilisé par le directeur vise la personne plutôt que le travail, selon la définition de Kelly.

> *Quelle est la définition du harcèlement moral ?*
> - *(Silence)* Euh… C'est de… tant que je comprends *(rire)*… je le comprends, c'est de… de parler aux gens de façon dégradant et non productif, c'est-à-dire si je dis à quelqu'un : « C'est pas bien votre travail, il faut faire mieux », ça en lui-même n'est pas forcément un harcèlement moral. Si on dit devant toute une salle de personnes : « Votre travail est nul ! », déjà, le lieu où les choses sont dits, ça… ça mène à un harcèlement moral quand c'est… quand c'est une humiliation publique ou quand c'est tête-à-tête, c'est en utilisant des termes inappropriés pour le travail comme « stupide », « nul », « bête »… euh… des choses que… En fait, je pense que

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> peut-être une définition c'est que si on publiait ce que la personne disait, il sera pas fier de ce qui est écrit. Je pense que… parce qu'on peut dire des choses, que : « la qualité de ce rapport est inférieure à ce qui est attendu ». Ca, tu peux l'écrire et personne ne va dire : « Ah, c'est méchant ! ». Euh… si on dit : « Ce rapport est nul, refais-le, je veux le voir demain matin ! »… euh… c'est le langage pour décrire soit le produit de façon méchant, ou d'essayer de faire comprendre à la personne que la personne même n'est pas bien. Euh… parce qu'on peut toujours avoir un produit qui est inférieur au résultat attendu, et ça c'est pour moi beaucoup moins grave que si on dit que la personne n'est pas…. n'est pas bien. Et c'est des attaques plus directes à la personne qui pour moi constituent beaucoup plus un harcèlement moral que des commentaires sur des produits.

L'on voit donc que les définitions subjectives du harcèlement moral sont diverses, qu'elles fluctuent d'une personne à une autre. Pour Clélia, le harcèlement moral est une dépersonnalisation, pour Antoine, c'est faire porter à quelqu'un un poids illégitime dans le but de le contraindre à faire telle ou telle chose, pour Kelly, c'est attaquer la personne plutôt que le travail. La définition du harcèlement moral, dont nous avons vu les nombreux avatars dans la partie précédente, ne semble pas près de se stabiliser.

Les témoignages recueillis jusqu'à présent, en donnant la parole aux harcelés, ou aux témoins de harcèlement, ne permettent d'avoir qu'un point de vue parcellaire de l'expérience du harcèlement moral. C'est pourquoi nous complèterons notre vision en mobilisant des cas secondaires tirés de reportages réalisés sur le sujet, qui nous donnent accès au point de vue du harcelé *et* du harceleur. On s'intéressera au harcèlement moral en situation.

CHAPITRE 5 : LE HARCÈLEMENT MORAL EN SITUATION

Les cas de harcèlement moral de Mme Moureau, de Mme Petiot et de Mme Viard sont tirés de l'émission « Envoyé spécial »[1]. Ces trois femmes se présentent comme des victimes, et les journalistes ont filmé leurs témoignages. Jusque là, rien de nouveau sous le soleil : depuis que la notion de harcèlement moral a émergé, les médias ont donné à voir, jusqu'à plus soif, la subjectivité souffrante des harcelés. L'approche de cette émission est néanmoins inédite, en ce qu'elle donne la parole aux bourreaux. Notre appréhension du harcèlement moral s'en trouve notablement complexifiée. L'apparition au grand jour de protagonistes jusqu'ici absents du débat sur le harcèlement moral introduit le doute et ébranle les certitudes. L'opposition ferme entre le camp des victimes et celui des bourreaux en prend un coup, et, à bien écouter les uns et les autres, on se demande où est la vérité.

[1] « Envoyé spécial » de Vincent Nguyen, Pascal Stelleta, Eric Giet, France 2, 24/2/00.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

5.1. LA VERSION DE L'UN CONTRE CELLE DE L'AUTRE

5.1.1. « ON ME REPROCHE DE FAIRE MON TRAVAIL »

Mme Moureau travaillait au rayon boulangerie d'un hypermarché, et pour « une sombre histoire d'erreur d'étiquetage », elle venait de se faire insulter par son chef. Elle s'est évanouie dans son lieu de travail. S'en est suivi un mois d'arrêt maladie.

Au moment du reportage, elle est chez elle, et doit reprendre son poste le lendemain, moment qu'elle redoute plus que tout. Un collègue de travail, délégué CGT, vient la soutenir. D'après Mme Moureau, le harcèlement a commencé il y a un an, lorsqu'à la suite de deux décès dans sa famille en Yougoslavie, elle est contrainte de s'absenter à deux reprises, en pleine période des fêtes. Mme Moureau s'exprime avec un accent prononcé : « Quand je suis revenue de Yougoslavie une deuxième fois, c'est là qu'il commençait à être froid, de ne plus me dire bonjour, de plus… de chercher n'importe quoi, de m'empêcher de travailler, de… il voulait me renvoyer… enfin, plein… plein de choses ». Quelques mois plus tard, elle prend sa carte à la CGT, devient déléguée du personnel, et dénonce certaines irrégularités. « Et à partir de là, c'était pire en pire. Voilà ».

Mme Moureau résiste comme elle peut, s'aide de calmants, jusqu'au dernier incident en date.

> Il disait « pétasse », excusez-moi, mais je répète ce qu'il a dit, « pétasse » plusieurs fois, « connasse », « voleuse », et à la fin, il m'a tiré la langue. Alors, c'est vraiment… hein… un chef qui fait ça, je trouve que…
> - *Une femme* : Je pense que c'est dur à vivre pour elle, mais c'est dur à vivre pour nous aussi, hein, de la voir comme ça. On se demande ce qui va arriver, bon là, quand elle a eu le malaise… maintenant elle va retourner au travail, je me demande comment qu'elle va arriver à la maison… quand… qu'est-ce qui… qu'est-ce qui va se passer la prochaine fois ?
> - *Le journaliste* : Ca vous fait peur, presque ?
> - Ah oui, ça me fait peur, hein. C'est un malade, le gars, là. Comment c'est un malade, hein !
> - *Un homme* : C'est un homme qui doit… je sais pas… il doit… il doit… il doit pouvoir écraser les gens.

Mme Moureau va retrouver son « harceleur » dans quelques minutes.

> Ca se fait pas le premier jour… c'est ce qui m'attend un petit peu… Ca sera peut-être demain. Mais de toute façon, il a ça dans la tête. Et il m'avait promis qu'il va me mâcher, qu'il va m'embêter jusqu'à la fin… la fin, ça veut dire jusque ma… la fin… Donc je suis là, quoi *(rire forcé)*. Là j'ai envie… franchement, je vous dis, j'ai envie de pleurer et j'ai envie… il y a quelque chose qui me… Il n'y a rien de beau hein, comme un enterrement, si vous voulez. C'est plus la joie… la joie d'aller travailler, hein.

Equipés d'une caméra cachée, les journalistes suivent Mme Moureau. Sa direction refuse toute communication. Ils aperçoivent le chef de rayon, et lui demandent sa version des faits.

> *Vous ne vous êtes pas laissé emporter un peu, quand même ?*
> - Est-ce qu'à 53 ans, j'ai l'âge de me laisser emporter ?
> - *Tout le monde peut se laisser emporter…*
> - Oui, mais pas dans le boulot. Si je me laisse emporter, la dame, la demoiselle, ou le monsieur qui ne me plaît pas, j'attends 11 h 30, je vais la voir sur le parking, et là, on règle nos comptes, peut-être. On me reproche de faire mon travail. J'ai pas peur de dire que je suis tombé sur une équipe qui étaient des gens qui avaient l'habitude de ne rien faire, d'être tranquilles. Ben moi, c'est pas mon genre. Faire travailler les gens, c'est pas les mettre au pas ! C'est moi, le patron de l'entreprise, parce que moi, c'est une petite entreprise que j'ai là, dans le magasin. On marche avec moi ou on marche pas avec moi ! Bon, on peut pas faire du bon boulot autrement (…). Comment je peux faire ? Je fais leur boulot à leur place, j'en suis arrivé là. Parce que maintenant, je suis obligé de fermer ma gueule, je ne dis plus rien. Parce que le côté syndicaliste a pris le dessus, et puis ces gens-là, y a qu'eux qu'on croit. Regardez celle-là *(en désignant Mme Moureau)*, c'en est une, ça fait quatre semaines qu'elle bosse pas. Elle vient de rentrer après quatre semaines.
> - *C'est peut-être elle qui avait raison… qu'est-ce qu'elle avait ?*
> - Elle avait des arrêts de travail de toubib, c'est tout, hein ! Ce qu'elle avait, ça ne me regarde pas, j'ai pas le droit de demander, moi !

Petit chef dans une grande structure, il a l'impression de bien faire, et, en tout état de cause, de ne faire que son travail (« On me reproche de faire mon travail »). Il se dit même affecté. « Avec tout ce que j'ai fait dans le groupe, je pensais que je pourrais redresser cette boulangerie. J'ai pourtant pas l'habitude d'abandonner, mais franchement il y a des jours où j'ai le moral dans les godasses ». Après enquête, la direction a tranché. Il a été licencié.

5.1.2. MME PETIOT SE DIT HARCELÉE, ON LA JUGE INCOMPÉTENTE

L'émission « Envoyé spécial » raconte également l'histoire de Bernadette Petiot, aujourd'hui au chômage et en procès aux prud'hommes pour licenciement abusif. Douze ans qu'elle était aide-comptable dans une petite usine de sac plastique à la campagne, juste en face de chez elle. Pour venir à bout d'un cancer, Bernadette a dû s'absenter sept mois. La fille du patron, qui justement cherchait un travail, a assuré l'intérim avec efficacité. C'est là que tout a commencé. « Quand je suis rentrée de maladie, l'employeur… j'ai pas retrouvé mon poste. La jeune fille était là à ma place, elle avait fait tout mon travail, et on m'a demandé d'aller travailler à l'atelier, alors que je suis aide-comptable ».

La patronne a une autre version :

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> Cette fille-là était aussi au bureau. Il y avait pas assez de travail tout le temps au bureau.
> - *Patron* : Et ça a toujours été.
> - Elle passait ensuite à la machine. Bon, elle passe à la machine. Après elle a eu cette… cette grave opération. Elle a dit « Je ne peux plus passer à la machine ». Nous on peut pas… on peut pas payer des gens au bureau pendant trois heures quand il n'y a plus rien à faire.

On demande ensuite à Bernadette d'apprendre les techniques informatiques. « On m'a dit bon, ben d'accord, mais votre poste a été informatisé, vous allez devoir faire les… les factures et tout le travail en informatique. J'ai dit mais bien sûr, je… je demande juste d'apprendre ».

La fille a une autre version :

> J'ai essayé de lui montrer au niveau informatique, parce que bon, c'est vrai que j'avais mis en place un petit système. J'avais pas encore de logiciel informatique comptable et commercial, mais au niveau Word, Excel, j'avais mis un petit système. Bon. Elle m'a dit : « Oh la la, mais j'y comprends rien ! ». Alors je lui dis : « Bon, reprenez votre machine à écrire, ça fait rien ».

Ces témoignages, qui se répondent comme des échos, ont le mérite de présenter les deux versions, à la fois celle de la victime et celle du harceleur, dans un contexte où l'on ne dispose souvent que de la première. Lorsque Bernadette se plaint de ce qu'on l'envoie à l'atelier, alors qu'elle est aide-comptable, on lui répond qu'il n'y a pas toujours assez de travail au bureau. Lorsque la fille du patron se plaint de ce que Bernadette a été réticente à l'apprentissage de l'informatique, Bernadette répond qu'elle ne demande qu'à apprendre. Comme très souvent dans ces cas, c'est la parole de l'un contre celle de l'autre. C'est la même configuration que l'on retrouve dans les passages ci-après disposés sous la forme d'images qui se reflètent dans un miroir déformant :

« VOUS COULEZ LA BOÎTE »

> Donc je suis repassée à ma machine électronique en me disant : « Bon, eh bien le mois prochain, j'aurai plus le temps d'apprendre, ça sera plus vite fait », et donc voilà. Et le lendemain, quand la femme de l'employeur et sa fille sont arrivées, alors là ça a été une scène épouvantable, elles ont tapé sur la table, « Ah non ! Ah non ! Ca il n'en est pas question, vous coulez la boîte. Et puis d'abord, mon mari, il arrivera pas à vous faire partir, mais moi j'arriverai à vous faire partir ! ». Et là, tout de suite, d'entrée de jeu, elles ont annoncé la couleur.

Les journalistes continuent leur investigation auprès du patron et de sa femme :

Franchement, vous auriez pas préféré justement, et c'est ce qui s'est passé d'ailleurs, que votre fille, elle continue…
- *Patronne* : Ben moi, je préfère ! Parce que… vous savez pourquoi je préfère ma fille? Parce que moi, ma fille, elle répond au téléphone, elle soude, elle télé facture en une demi-journée, eh ben moi je préfère ça ! Eh ben elle soulage son père !
(…)
- *Patron* : Moi, je m'accroche avec les hommes… je passe pas une semaine sans dire : « Mais ça va pas, et là, qui c'est qui a fait une connerie ? ». Je passe pas une semaine… ça dure un quart d'heure, ça dure dix minutes, et l'affaire est réglée. Ca dure pas plus longtemps.
- *C'est pas du harcèlement moral ?*
- Non non, c'est pas du harcèlement moral ! Non non.

« J'AI ETE HARCELÉE PARCE QUE L'EMPLOYEUR VOULAIT METTRE SA FILLE À MA PLACE »

J'ai été harcelée parce que l'employeur voulait mettre sa fille à ma place, et elle n'avait pas de travail. C'est ça, elles me l'ont dit, elles m'ont dit : « Ben nous, on vous fera partir ! ». Et d'ailleurs, dans la grosse crise, la jeune fille a dit : « Mais moi, de toute façon, je serai la patronne ici dans quelque temps, et je vous ferai partir » (…). Et là, tous les jours quand j'arrivais, j'ouvrais par exemple le dossier d'un client (…) et je me suis aperçue, au fur et à mesure des jours, qu'elle vérifiait tout mon travail dans mon dos, et qu'elle vérifiait même mes brouillons. Et chaque fois, je trouvais des remarques partout partout partout. C'était intenable, j'avais vraiment… je me sentais étouffée.

Elle dit que vous arrêtez pas de lui faire des reproches, vous êtes tout le temps derrière elle.
- *Patronne* : Oh ! Moi ? Oh mais moi, alors là, non, hein !
- *Patron* : Ecoutez, quand le samedi soir, je contrôle mes factures, que je regarde trois lignes : 2000 + 2000 + 3000 = 5000, vous pensez bien que lundi matin, je prends ma crise de nerfs !
- *Patronne* : Non, mais c'est vrai, elle était très tête en l'air. Elle était tellement… elle fait tellement partie… ché pas… du secours populaire… de la ché pas… du corps… elle était jamais au boulot… sa tête était jamais au travail, jamais.
- *Ca vous énervait un peu ?*
- *Patronne* : Non, elle venait pour les sous, parce qu'elle aimait beaucoup les sous.

Tous les jours c'était la tête… c'était… des injures devant les commerciaux, devant les transporteurs… On disait : « Ah mais elle, là, elle fait couler la boîte ! ». Euh… ouf… C'était vraiment épouvantable. Moi j'étais sans arrêt humiliée, j'étais stressée à mort, je… et je sentais que… que je ne tiendrais pas le choc.

Patronne : Je ne risque pas de lui avoir dit quoi que ce soit, elle m'a fâchée ! Fâchée, elle m'a pris pour une con !
- *Vous parliez d'elle en mal, devant elle, aux autres.*
- Oh ! A qui voulez-vous que je parle mal ?
- *Je sais pas, aux commerciaux, aux gens de…*
- Attendez ! Mais attendez, il faudrait me les faire voir, les commerciaux.
- *Il y en a, des commerciaux ?*
- Non.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

« JE ME SUIS SENTIE… BEN… COMPLÈTEMENT ABANDONNÉE »

> Alors là, j'ai… je suis encore sidérée. J'ai entendu cette réponse de la part… de la part de l'inspecteur du travail : « Madame, je ne peux rien faire pour vous. Je peux simplement constater, mais quant à arrêter le harcèlement dont vous êtes victime, ça recommencera dès demain ». Alors, moi, là, je… je me suis sentie… ben… complètement abandonnée, seule face à ce problème. Je dis : « Mais vous pouvez vraiment rien faire ? ». « Non. Je ne peux pas. C'est juste dans ma fonction de constater ». Je dis : « Mais alors, qu'est-ce qui me reste à faire, Monsieur ? », de nouveau. « Sauter par la fenêtre parce que c'est intenable, ou bien je me mets en arrêt maladie. Dans tous les cas ils auront… ils auront gagné ». J'ai dit non, alors en ce moment, j'essaye de discuter avec mon employeur pour trouver une solution, et s'ils trouvent, j'accepte mon licenciement.

A l'évidence, B. Petiot était devenue un élément indésirable. La petite entreprise familiale a plus qu'apprécié les qualités de travail de la jeune intérimaire. Outre l'atout décisif de la filiation, son recrutement comporte de nombreux avantages : elle est rapide, efficace, et, contrairement à B. Petiot, maîtrise la bureautique et les logiciels comptables. Mais pour cette petite structure, il n'y a pas la place pour l'ancienne et la nouvelle recrue. Il faut faire un choix, et c'est logiquement la première qui sera sacrifiée (« nous, on vous fera partir ! »). Et à la guerre comme à la guerre, toutes les méthodes sont bonnes pour y parvenir.

5.1.3. QUI HARCÈLE QUI ?

Jacqueline Viard est agent enquêteur à la sécurité sociale[1]. Indépendante, aimant communiquer, elle adore son métier. Mais depuis trois ans, le cœur n'y est plus. L'image de sa supérieure hiérarchique la hante, et puis ce jour où une dispute de plus fut la dispute de trop.

> Elle m'appelle à mon bureau, il était 5 h 20, elle téléphone à propos d'un dossier qu'elle ne trouvait pas et elle m'a… ça a duré à peu près… oui, 5 h 20, jusqu'à 5 h 30. Pendant dix minutes, elle a hurlé, hurlé au téléphone. Là… pourtant, j'étais habituée à ce genre de… *(rire désabusé)*… de comportement, mais là, ce jour-là, oui, il s'est passé quelque chose, parce que je me suis dit : « Attends, attends Jacqueline, là, qu'est-ce qui se passe, là? C'est quand même pas normal ! ». Toujours est-il que je suis restée muette, sans voix et j'ai… j'ai reçu un coup de poignard. Pour moi, c'était ça. C'est comme si j'avais reçu un coup de poignard. Et quand j'ai raccroché, j'ai pas pu dire un mot… dans le bureau, tout le monde était silencieux. Je suis partie la tête basse, et je suis rentrée chez moi complètement cassée, j'avais plus de jambes, j'avais plus rien. Euh… pour moi, il s'est passé quelque chose de très grave ce jour-là.

[1] « Envoyé spécial » de Vincent Nguyen, Pascal Stelleta, Eric Giet, France 2, 24/2/00.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Après trois semaines d'arrêt maladie, Jacqueline déclare un accident de travail. Le tribunal des affaires de sécurité sociale lui donne raison, mais la caisse d'assurance maladie n'est pas d'accord, et fait appel. Pour Mme Viard, il s'agit de faire reconnaître son harcèlement moral. Afin de le prouver aux journalistes, elle leur présente deux anciennes collègues qui ont eu affaire à cette même chef de service, Mme Meunier :

> C'était et c'est toujours une terreur. Lorsqu'elle téléphone à un centre, tout le monde se tait. Il n'y a personne à qui elle téléphone qui a le droit de parler. Tout le monde se tait, parce qu'elle entend tout.
> - A un moment donné aussi elle est arrivée : « Bonjour Mme un tel… ». J'étais à côté. Je tends la main, je suis polie. Bon, elle passe devant tout le monde… Je n'ai pas été vexée pour ça, mais ça m'a fait mal, le manque de respect. Et lors des réunions aussi, lorsque vous prenez la parole, parce qu'on vous demande votre avis, il y a haussement d'épaules, petits sourires, c'est que pour vous… Ben c'est pareil… tout ça, tout ça, ça fait partie de… du harcèlement.
> - Il y a quelques années… c'est vrai que ces dernières années j'étais un peu plus tranquille mais j'ai eu ma période, il y a à peu près huit ans, où j'étais à peu près dans la même situation, c'était la moindre chose, pour n'importe quoi. J'étais pas très bien, et je pleurais pour rien. Au cas où vous avez eu comme ça quelqu'un vingt ans derrière vous, qui vous presse, à la longue, c'est épuisant et ça… ça vous ronge.

La fameuse Mme Meunier n'a pas été autorisée à rencontrer les journalistes à son bureau. C'est donc sous la protection de son syndicat, la CFDT, qu'elle leur a accordé une interview. Entrée à la sécurité sociale à 17 ans, elle en a gravi tous les échelons, pour devenir cadre administratif.

> *Apparemment, vous êtes quelqu'un d'odieux, et vous êtes auteur de harcèlement sur plusieurs personnes de votre service. Qu'est-ce que ça vous fait d'entendre ça ?*
> - Alors ce que ça me fait, ça me blesse profondément d'entendre ça. Je… je… je découvre peut-être… bon, ben une image que je donne à certains, et c'est très blessant. J'espère ne pas la donner à l'ensemble des gens qui travaillent dans mon service et l'ensemble même des autres avec qui je suis amenée à travailler.
> - *Et comment vous expliquez qu'on puisse penser une chose pareille de vous?*
> - Euh… qu'on puisse penser… euh… moi je… je pense que bon, effectivement il y a… je suis amenée, bon… à exercer des fonctions responsable… responsable administrative où j'ai un travail à effectuer. Euh… qui est pas toujours un travail très facile, quand certains agents ne font pas le travail pour lequel finalement ils ont été engagés et pour lequel ils ont été missionnés. Donc… ça n'est pas la majorité, je le précise...
> - *Mais dans ces cas-là, vous pouvez vous emporter ?*
> - Dans ces cas-là, je peux m'emporter, parce que quand il s'agit de travail qui n'est pas fait, qui a tout de même des conséquences, euh… notamment auprès des assurés, euh… je suis… je… je peux m'emporter, et le dire de façon très directe, très claire, en haussant éventuellement le ton, effectivement.
> - *C'est votre style de travail ?*
> - Je pense que c'est mon style de travail. Je… je dis les choses quand on a à les dire euh… très rapidement, je… en règle générale, je n'en… je n'en veux pas aux gens, d'ailleurs, et je… j'espérais qu'ils ne m'en voulaient pas de dire les choses tout à fait clairement, même en les disant de façon quelquefois sans ménagement.

- *Syndicaliste femme* : Je crois que quand on veut en venir à un cadre, eh bien, on trouve toutes les possibilités. Vous savez, quand il y a un refus de travail, il y a des attitudes, il y a des… de… de revenir systématiquement de façon… c'est une façon de harceler aussi. Et après on peut… c'est facile de dire harcèlement moral. Quand le cadre… vous poussez le cadre à bout. Et je crois qu'en ce qui concerne Mme Meunier, c'est certainement ce qui se passe.
- *Et vous pensez que ça peut aboutir à votre départ ?*
- Euh… à mon départ ? Moi je ne… je ne souhaite qu'une chose actuellement, c'est partir ! *(rire)*, c'est partir… je… je souhaite, tout le monde le sait. Euh… je… je me vois difficilement faire encore trois ans dans ces conditions. Ca me semble très très difficile.
- *Vous considérez que vous êtes vous-même finalement une harcelée ?*
- Oui, je suis une harcelée, je crois *(rires)*. J'en suis même convaincue, aujourd'hui. Voilà.

Si Mme Meunier reconnaît qu'elle peut parfois s'emporter, hausser le ton et dire les choses « quelquefois sans ménagement », elle considère que c'est son « style de travail ». La syndicaliste qui accompagne l'accusée est la première à retourner le stigmate (« Vous savez, quand il y a un refus de travail, il y a des attitudes, il y a des… de… de revenir systématiquement de façon… c'est une façon de harceler aussi »). Mme Meunier lui emboîte le pas : « Oui, je suis une harcelée, je crois *(rires)*. J'en suis même convaincue, aujourd'hui ». Ce cas est loin d'être isolé. Très souvent, les accusations de harcèlement moral se soldent par un sentiment de harcèlement chez la personne accusée.

Mme Moureau accuse son chef de la harceler, sa santé s'est dégradée à cause de lui. Son responsable explique qu'il ne fait qu'accomplir la tâche qu'on lui a confiée, et se présente même comme une victime, impuissant face à une alliance de syndicalistes. Dans le deuxième cas, on comprend que Mme Petiot soit terriblement affectée par le traitement que ses patrons ont à son égard, mais on peut également comprendre l'employeur, qui veut maximiser son intérêt en embauchant une employée jugée plus efficace. Enfin, le dernier cas met en scène un scénario « classique » : la personne accusée de harcèlement moral et désignée à la vindicte publique se considère souvent elle-même harcelée en retour. L'opposition simpliste et binaire harcelé / harceleur se fissure, le tableau se complexifie.

5.2. UN CAS PARTICULIER : L'ENTREPRISE MARYFLO

Maryflo, une petite entreprise de confection textile du Morbihan, a connu une fortune médiatique extraordinaire. Les salariées de la société ont été embauchées grâce à une convention spéciale qui permettait aux ASSEDIC de payer leurs premiers salaires. La convention arrivant en fin de droit, Maryflo s'est retrouvé avec une soixantaine de salariées en

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

CDI, et une masse salariale qui représentait le double de la concurrence. C'est à ce moment, en juin 1996, qu'un nouveau directeur technique, Alain Le Bruchec, est nommé. Il reçoit carte blanche de la présidente pour augmenter la productivité. Les caméras de l'émission « Strip-tease » (France 3) filment l'usine en décembre 1996[1]. On y voit A. Le Bruchec s'affairer activement dans les allées, chronométrant les temps d'exécution, traquant les défauts de fabrication, les relâchements de cadence, et se plaignant du manque d'ardeur au travail des ouvrières. Lorsqu'il fait des remarques, son ton est ferme et musclé. Les critiques sont faites sans ménagement, et les ordres, donnés avec une voix forte et cassante, ne contiennent pas les formules de politesse d'usage. A. Le Bruchec s'agite dans tous les sens, il paraît tendu, et de très mauvaise humeur. Il appelle Alice, la chef de chaîne :

> Alice ! Qu'est-ce qu'on fait, là ? On recommence les… les vacances d'été, ou quoi, là ? En plein… plein mois de décembre ?
> - Je pense qu'il y aura…
> - Non mais là… il ne faut pas que penser, maintenant, là ! Bon, c'est pas compliqué, euh… moi je veux avoir secteur-ci et secteur-là, une production correcte ! Ca c'est clair maintenant, hein ! On va arrêter de rigoler parce que si il y a pas plus de production que ça, il y a une série de lettres de recommandés qui vont partir, mais quelque chose de mignon !
> - *(Elle marmonne des paroles incompréhensibles).*
> - Si je n'ai rien ici, si je n'ai rien là, ça va tomber ! Parce que c'est quand même pas normal. Vous me dites elles sont… vous me dites ceci, vous me dites cela. Moi je vois que tout est là, il y a quand même de la came dans la chaîne…
> - Oui…
> - … et il y a rien qui sort !
> - (?) maintenant…
> - D'accord. Là je dis bien j'accepte.
> - Oui.
> - *(Il désigne le cahier de production).* Ici il y a aucune production donnée.
> - Il y a rien.
> - Là il y a rien. Mais ici ? Huit pièces et douze pièces. Combien on gagne avec ça ?
> - Pas grand-chose…
> - Vingt pièces multipliées par 180 F ? Pour combien de personnes ?
> - 19.
> - 19. On gagne de l'argent avec ça, hein ! Alors écoutez. Ou vous me rentabilisez ça, ou je peux vous garantir que ça va tomber, le courrier ! Ca c'est pas normal, ça ! Alors vous vous débrouillez avec votre personnel pour qu'on travaille un peu plus !

On sent également une ambiance de travail extrêmement tendue. A chaque chronométrage, les ouvrières font des têtes d'enterrement. Certaines soupirent, et échangent des regards complices avec leurs collègues. Une employée craque devant la caméra :

[1] « Strip tease » : « Maryflo 1 : La guerre des tranchées. Décembre 1996 ». En ligne, http://www.dailymotion.com. Consulté le 18 juillet 2007.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Vous me parlez pas, aujourd'hui ? Vous me dites pas que je suis aussi con que l'inspecteur, aujourd'hui ?
- *Alice, chef de chaîne* : Marie-Paule !
- *Le Bruchec* : Pardon ?
- Vous me dites pas que je suis aussi con que l'inspecteur aujourd'hui ?
- *Alice* : Marie-Paule, ça suffit !
- Non, mais il faut dire en face !
- *Alice* : Non mais arrête ! Arrête, fais pas d'histoire !
- Non, moi je regrette ! Aujourd'hui il est tout gentil, c'est pas la peine. D'habitude je suis con, je suis nulle, je suis une bonne à rien, l'inspecteur est aussi con que moi ! C'est pas vrai ? Alors ! *(Elle prend la caméra à témoin)*. Vous voyez, je vais vous montrer, moi. Je prends des cachets à cause de lui. *(Elle sort des médicaments d'un sachet et les montre à la caméra. Elle se met à pleurer)*. Regardez si je mens ! Je prends des cachets pour les nerfs à cause de lui ! Il nous bousille la santé, cet homme-là !
- *Alice* : Arrête !
- Non, j'arrêterai pas ! La moitié des filles sont malades ici à cause de lui. Il faut le dire, ça !

Une grève, qui fait la une des médias, éclate le 9 janvier 1997 pour réclamer « le droit au respect » et le départ du directeur[1]. Des tracts de la CFDT sont largement distribués et repris par la presse : A. Le Bruchec est accusé d'avoir traité les ouvrières de « bande de putes », « bonnes à rien », « malades », « détraquées », « tas de merde ». Il leur aurait dit également : « vous avez vos règles, ou quoi ? », « au lieu d'aller aux toilettes, serrez les cuisses », « je vais vous bourrer dans la gueule ! », « l'inspecteur du travail est un con et les délégués sont aussi cons que lui », « je vous crache dessus pour vous donner le sida »… Les grévistes font le siège devant l'usine, avec des banderoles affichant : « Maryflo. Non aux harcèlements », « Le combat pour la dignité continue ». Une dizaine de salariées continuent à travailler. Dehors, les grévistes crient : « Bruchec, dehors ! », et entonnent ce qui va devenir leur hymne :

Nous sommes des femmes, mères de famille
Nous avons le droit d'être respectées
Toute la journée, du matin au soir
Si ça continue, ça va faire très mal
A Maryflo, on ne veut pas d'Alain Bruchec
Il nous harcèle, il nous menace
On ne veut pas
Qui ça ?
D'Alain Bruchec !
Où ça ?
A Maryflo – oo - ooo

[1] « Strip tease » : « Maryflo 2 : Les grandes manœuvres. Janvier - février 1997 ». En ligne, http://www.dailymotion.com. Consulté le 18 juillet 2007.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Elles rentrent dans l'usine en chantant leur hymne et en criant : « Bruchec, à la porte ! ». Après plusieurs jours de « harcèlement médiatique » et de grève, les ouvrières finissent par obtenir le licenciement du directeur. Mais le conflit social très dur a porté un coup fatal à la santé financière de la société, qui n'était déjà pas des plus reluisantes. Les marchés ont été perdus les uns après les autres. La présidente de Maryflo conclut : « Elles iront pointer au chômage dans la dignité. Voilà le fin mot de l'histoire. Moi j'ai plus de clients ». Le directeur, dont les méthodes ont pourtant été dénoncées par les médias, retrouve rapidement un poste dans une usine deux fois plus grande.

A. Le Bruchec est en séance de débriefing avec trois salariées de la nouvelle usine.

> Bon, il faut qu'on soit rentable pour notre patron. Vous, moi, tout le monde. On doit tous être rentables ! Si on lui coûte de l'argent, on n'a aucune raison d'exister. Hein, c'est d'accord ? Bon, si certaines ne veulent pas augmenter leur cadence, sachant… moi sachant qu'elles peuvent le faire, je ne les garderai pas ! C'est aussi clair que ça ! Il est hors de question qu'on garde des gens à 40% ! Euh… je m'en fous de l'âge, je m'en fous de la situation familiale. Ca ne me regarde pas, ça ne me concerne pas. Moi, je vois des filles dans l'usine, ce qui se passe ailleurs, c'est pas… c'est pas mon truc. Je prendrai pas les… les critères extérieurs en considération. Bien à l'usine, je garde, pas bien, je garde pas. Ca c'est le message qu'il faudrait essayer de faire passer[1].

L'affaire Maryflo, éclose quelques mois avant la publication du livre de M.-F. Hirigoyen, a été relue à la faveur du succès médiatique de la notion. Ce qu'avaient vécu les ouvrières, c'était du « harcèlement moral », A. Le Bruchec était un « harceleur ». Dans son premier livre, M.-F. Hirigoyen cite elle-même l'entreprise comme un cas de harcèlement moral, dans le sens où les procédés pervers d'un individu sont sciemment utilisés pour augmenter la productivité (1998, p. 85). A la lumière des documentaires filmant le travail en train de se faire à l'intérieur de l'usine, on se rend compte que le « harcèlement moral », c'est la pression continuelle exercée par le directeur technique sur ses ouvrières. Il est constamment derrière elles pour les exhorter à faire plus de chiffre. La présence des caméras l'a-t-elle conduit à ne pas proférer les injures que les grévistes lui reprochent ? Toujours est-il qu'il mène son monde à la baguette, que son ton est pressant, sec et cassant, et qu'il contraste de manière remarquable avec celui, mielleux et obséquieux, qu'il adopte avec la directrice de l'usine.

Selon le *Trésor de la langue française*, harceler signifie « exhorter continuellement quelqu'un pour le faire agir et progresser ». L'exemple suivant en est donné : « Il harcelait les

[1] « Strip tease » : « Maryflo 3 : Le repos du guerrier. Septembre 1997 ». En ligne, http://www.dailymotion.com. Consulté le 18 juillet 2007.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

architectes, et les querellait de la durée des travaux de l'hôtel Beaujon, tout en les éternisant par ses caprices » (Bourges, *Le crépuscule des dieux*, 1884, p. 88). Dans le domaine de la pêche, la « herse », dont le terme « harcèlement » dérive, est un instrument à pointes qu'on fait traîner par des chevaux ou des bœufs, et qui sert à remuer le sable à la basse mer, pour en faire sortir le poisson. L'analogie avec les ouvrières dont A. Le Bruchec veut tirer le meilleur est toute trouvée. Ainsi, le harcèlement vise à améliorer la conformité du personnel aux exigences de l'entreprise, quitte à rudoyer, comme le fait la herse qui traîne ses piques sur le sol.

Huit ans après ses déboires en Bretagne, A. Le Bruchec s'est expatrié en Tunisie où il dirige une usine de textile. Il est en séance de débriefing dans un bureau avec deux de ses collaboratrices tunisiennes[1] :

> L'autre, hier, avec ses jambes, là. Qu'est-ce qu'elle avait, là ? Ca l'empêchait de travailler ? Ca l'empêchait de travailler ?
> - Oui.
> - Ses jambes ? Ouais ? Ben elle est rentrée chez elle, c'est très bien. Comme ça on n'a pas à supporter ses plaintes, on n'a pas à supporter ses… ses misères. Alors moi, des gens comme ça… ici, c'est pas la peine. Des malades, on n'en a pas besoin.
> - Première chose, Lamia, Monsieur… Lamia, qui a fait…
> - Oui.
> - Devant moi, elle travaille vite.
> - Oui.
> - Si je reste sur la file ou bien je reste à côté, une autre ouvrière… elle marche au ralenti… et elle rit !
> - De temps en temps il faut… il faut leur passer une ramonée, de temps en temps… Bon, de temps en temps aussi il faut… il faut leur faire peut-être un petit sourire. Bon, si on les engueule trop souvent, ça devient une habitude, et puis… elles s'en foutent. Donc, de temps en temps, il faut aussi les amener au bureau et puis… ben leur remonter les bretelles ici. Ca porte plus, quand on les emmène ici. Ca porte plus et puis ça fait moins de bruit là-bas, ça arrête moins la production, là-bas. Ici, on se met à trois sur elle, et puis on lui fait comprendre que ce qu'elle doit faire c'est ce que nous on veut et pas ce qu'elle veut faire elle, parce que si elles commencent à faire ce qu'elles veulent, ben on ferme et puis c'est tout ! C'est ce qui se passe en France. En France, on veut plus travailler, eh bien on ferme ! On vient ici. En France, quand on dit à une ouvrière : « Tu vas faire telle production ! », ça s'appelle du harcèlement moral, maintenant. Le fait de demander quelque chose, c'est du harcèlement moral ! Voilà. Ici… ici on est encore… on veut encore travailler. Et le jour où ça arrive ici, eh ben on ira en Chine, on ira à peta ou chnock, on ira ailleurs. Où on va ? C'est plus possible, hein !

A. Le Bruchec s'est expatrié parce qu' « en France, on veut plus travailler ». Les ordres y sont mal vécus, et « le fait de demander quelque chose, c'est du harcèlement moral ! ». Mais gare aux Tunisiens qui montreraient des velléités émancipatrices. Le chantage

[1] « Strip tease » : « Maryflo 4 : La légion étrangère 2005 ». En ligne, http://www.dailymotion.com. Consulté le 18 juillet 2007.

à la délocalisation n'est pas une menace qui plane uniquement sur la tête des salariés des pays développés. Dans les contrées en voie de développement, on menace de troquer l'ingénieur sri lankais contre l'informaticien indien, ou l'ouvrier tunisien contre le chinois. Il existe toujours un « ailleurs » où l'ajustement peut se faire à la baisse, et, si besoin, cet « ailleurs » sera créé de toutes pièces : ce sera « peta ou chnock ».

Le « méchant » A. Le Bruchec apparaît comme un enfant de chœur à côté de ses collègues féminines. Une directrice française d'une autre usine de la région s'affaire dans l'atelier, elle est visiblement en colère :

> Il y en a une qui s'est mouchée dedans, là ! Et c'est quoi, ce torchon, là ? Ca ? Ca ? Putain. Non mais eh ! Dis donc ! Oh ! Bouton décalé, là, regardez ça ! La ceinture remonte ! Ca se voit, bordel ! Putain, mais c'est pas possible ! Hafef! Tu as vu ? Non mais attends, là ! Oh ! T'as pas de gabarit, t'as rien ?! Mais attends, qu'est-ce que c'est que ce boulot, là ? C'est quoi, ça ?! Mais qu'est-ce que c'est que ça ? Vous vous foutez du monde, là ?! C'est quoi, ça ?! C'est quoi, ça ?! Ah non, dites-moi pas que c'est personne, hein ! Ca c'est normal, ça ?! Alors, si je regarde pas, ça part chez le client comme ça ? P'tain c'est pas possible… C'est pas possible…

A. Le Bruchec rend visite à sa collègue.

> Qu'est-ce qui t'est arrivé, hier ? T'avais… de mauvais poil, ou quoi, hier ?
> - Non, c'est qu'elle m'avait fait une bêtise, c'est tout.
> - Bon, parce que dis donc, tu dis que je suis désagréable au téléphone, mais alors, dis donc, toi, pas de cadeau !
> - C'est pas en permanence que je suis comme ça, moi !
> - Ah ben moi non plus, hein ! T'en as combien, maintenant, là ? *(en regardant vers la fenêtre qui donne sur l'atelier).*
> - 86… 86.
> - Ouais, ben quand je serai à 86, ça ira.
> - C'est bien, 86, hein. Moins, je pourrai pas.
> - On s'embête.
> - Hein ?
> - On s'ennuie, à moins.
> - Ce qui est fatiguant, c'est qu'il faut répéter en permanence la même chose. Mais à part ça… Par contre, elles sont malléables, plus qu'en France.
> - Ah ben oui ! En France, elles sont pas malléables.
> - En France, non, pas du tout. On fait 35 heures, c'est ça, en France ?
> - On fait 35 heures, et à Lorient, quand on passe devant la… la maison des syndicats, on voit 32 heures, maintenant.
> - 32 heures ?
> - 32 heures.
> - Ouais, c'est pas mal, oui. Ici on en fait 48. Et encore, les 48, c'est pas souvent respecté.
> - Moi, 35 heures, ça me déplairait pas… le problème, c'est que c'est moi qui paye ! *(rire)*
> - Oui, voilà… voilà, oui… Non… mais qu'est-ce tu veux foutre, après ? Qu'est-ce tu veux faire ? Non non… On a besoin de nos 48 heures, nous.
> - C'est vrai que 35 heures, ça passe tellement vite. Déjà, que 48, c'est pas grand-chose... enfin…

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- 48, on fait déjà en plus !
- Oui.
- Il y a les mariages, après, hein, qui vont se passer, aussi. Peut-être que les filles… hein !
- Mariages… déjà ?!
- Ca va commencer, là. Moi j'en ai quelques uns qui commencent, là.
- Et alors, c'est quoi ? C'est une semaine ? Quinze jours ? Trois semaines ? L'absence…
- Non ! Une semaine.
- Pour les mariées ou…
- Non, les autres.
- Ah, les autres !
- Moi je regarde les cheveux, quand elles reviennent. Si elles ont les cheveux teints et si elles… J'en attends une, d'ailleurs, qui m'a pris cinq jours. J'attends ses cheveux. Je les attends… C'est une nouvelle, et elle s'est… *(elle mime le geste de la fuite, avec sa main).* Elle avait l'air malade, comme moi j'étais malade, hein !
- Ah oui, d'accord ! Elles s'absentent pour maladie, et…
- Oui.
- … elles reviennent toutes belles, toutes maquillées, toutes...
- Tu vois la couleur des cheveux, et tout… tu vois… tu vois si c'est un mariage ou pas… et tu regardes les mains, hein, le henné et tout ça, tu regardes. C'est facile à voir, hein.
- Moi je leur ai interdit le henné sur la partie… *(il montre la paume des mains).*
- Il y a les pieds.
- Les pieds, ça me dérange pas.
- Non, mais tu as les pieds, pour regarder…
- Ah oui, d'accord ! *(rire)*
- Ben oui, s'il y a pas les mains, y a les pieds… Ben, il faut les passer dans la javel.
- Moi, c'est ce que j'ai fait, hein. En début de semaine, elles ont passé les mains… il y en a une qui a passé les mains à la javel. Autrement, elles t'en foutent partout.

D'un bureau surplombant l'atelier où s'affairent les ouvrières, les deux directeurs échangent leurs impressions. L'usine prend l'apparence d'une salle de jeux divertissante. « On s'embête », « On s'ennuie, à moins » de 86 travailleuses. Ou alors, le lieu de travail prend l'allure d'une étable où l'on va inspecter avec application les membres des ouvrières pour être sûr qu'elles ont bien dit la vérité, car forcément, elles mentent.

La législation protectrice des travailleurs (accidents du travail, travaux dangereux, travail des femmes et des enfants, assurance chômage…), de l'ordre de l'acquis dans les pays développés, n'est encore qu'un projet dans les pays en développement. Si la loi limite la durée du travail à 48 heures, dans les faits elle n'est pas respectée. Et les 35 heures, c'est de l'ordre de l'utopie : « qu'est-ce tu veux foutre, après ? »... « Déjà, que 48, c'est pas grand-chose... ». Les ouvrières tunisiennes, dures à la tâche, sont une main-d'œuvre idéale. « Elles sont malléables, plus qu'en France », elles ne rechignent pas au travail, ne demandent pas le paiement des heures supplémentaires et ne connaissent d'ailleurs sûrement pas leurs droits, si droits il y a. Et puis, on peut les congédier du jour au lendemain sans problème. Pas besoin de faute réelle et sérieuse, d'indemnités de licenciement, de congés payés, de préavis.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Une collègue d'A. Le Bruchec lui fait part de ses problèmes de boulot lors d'un déjeuner dominical.

> Eh bien, en ce moment, j'ai quand même un petit souci. Tu sais ce qui m'est arrivé ? L'après-midi de l'export, comme la fille est au mois et qu'elle n'a pas été augmentée, elle m'a dit : « Tu vas savoir ce qu'elle vaut, Nadé, parce que maintenant, moi j'ai une obligation, je dois partir », et la fille, à une heure pile quand ça a sonné, elle est partie. Alors qu'avant, elle reste toujours. T'as vu comment ils nous… comment ils se laissent pas faire…
> - Et tu la reprends, dans ces cas-là ?
> - Euh… je sais pas. Justement, je suis en train de cogiter : qu'est-ce que je vais faire, lundi ?
> - Tu n'as même pas à te poser la question. Elle vient, elle sort !
> - Hum…
> - C'est aussi simple que ça !
> - C'est vrai que je vais… je vais la virer, sur le champ.
> - Tu commences par lui donner une semaine de vacances.
> - Un avertissement.
> - Quand elle revient, tu lui en donnes une autre. Parce qu'autrement, ils vont te manger !
> - Je sais. Normalement, tu sais, premier avertissement, deuxième avertissement, troisième avertissement, et mise à pied. Ca devient galère. Parce qu'ils supportent de moins en moins, ils se laissent de moins en moins faire. Ecoute, quand j'ai travaillé à Sfax il y a dix ans, moi j'avais pas ces problèmes-là. D'abord, ils sont beaucoup plus courageux, je sais pas comment c'est maintenant. Ils sont beaucoup plus courageux. Et puis, ils étaient beaucoup plus disciplinés, hein. Moi j'avais pas ces problèmes-là. Là, j'ai l'impression d'être arrivée chez les sauvages, là ! Même à Tunis, j'avais pas ces problèmes-là.

La Tunisie est un pays qui bouge, et certaines régions commencent à prospérer économiquement. Si les besoins primaires sont assouvis, les travailleurs passent au niveau supérieur de la pyramide de Maslow, ce qui n'est pas sans mécontenter la patronne qui en veut au maximum pour son argent : « ils supportent de moins en moins, ils se laissent de moins en moins faire ». Elle a même « l'impression d'être arrivée chez les sauvages ». Paradoxalement, cette qualification dont les colons affublaient les colonisés est, dans sa bouche, utilisée pour décrire l'ancien colonisé qui s'enrichit, et qui aspire à vivre selon les critères de l'ancien colon. Le « sauvage » n'est plus le colonisé que le colonisateur a pour projet de « civiliser », c'est l'ancien colonisé qui pose ses conditions au travail, qui cherche à préserver un équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle, qui ne veut pas travailler à n'importe quel prix, et qui adopte ainsi le mode de vie des habitants des pays riches.

L'ancien colonisateur investit ses sous, et, en toute logique, sa langue. Ce faisant, il impose sa propre définition de la langue. Une collaboratrice vient se plaindre au bureau d'A. Le Bruchec :

> Aujourd'hui et hier, je suis très très très fatiguée.
> - Fatiguée ? Qu'est-ce que ça veut dire, ce mot-là ? C'est arabe, ou c'est français ?
> - Fatiguée ?

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- C’est pas français !
- Pas français ?
- Non !
- Hein ?
- Non. Non.
- C’est un mot français.
- Fatiguée ?
- Oui.
- Non ! Ca existe pas, chez nous. A la CFDT, peut-être, mais pas chez nous. Non, ça n’existe pas.
- *(rire)*. C’est pas vrai.
- Vous êtes jeune, et vous êtes déjà fatiguée ?
- Ah ! Non non non… Je suis fatiguée parce qu’il y a des problèmes dans les pantalons.
- Parce que vous avez trouvé un pantalon qui n’a pas de taille ?
- Non, ce n’est pas un pantalon…
- Il n’y a pas de problèmes, il y a des solutions !
- Oui oui, je sais.
- Il y a des solutions, mais il y a pas de problème.

A. Le Bruchec contrôle le travail d’une ouvrière :

On se tait ! Je retourne, je contrôle ! Ok, sur les genoux. Celui-là. Celui-là. Bord à bord, là. Quatre points en avant, quatre points en arrière. Celui-là. Celui-là. Bord à bord, les coutures. Bord à bord, ici. Allez ! Ca y est. C’est parti en dessous. Allez, mets-le en dessous ! Allez, ça continue de dormir, là ! Dépêchez-vous ! Dépêchez-vous ! Dépêchez-vous ! Allez, vite, vite, vite, vite ! Allez, tu passes à l’autre tout de suite ! Allez, une couture ! Ca, il faut refaire, ça *(à une collaboratrice qui vient le voir avec un vêtement)*.
- Elle n’a pas voulu le refaire.
- Qui ? Qui c’est, Besma ?
- Ca aussi. Elle a dit « C’est pas mon travail ».
- *(il s’approche de Besma)* Besma, on ne te demande pas ton avis ! Tu vas me refaire ça tout de suite ! Tu vas faire ça tout de suite !
- Elle ne veut pas le refaire.
- *(Il arrache violemment à Besma le vêtement qu’elle est en train de coudre)*. Tu me refais ça tout de suite ! Depuis quand tu veux pas ?! Depuis quand tu commandes, ici, toi ?! On ne te demande pas si c’est ton travail, on te demande de refaire ! La prochaine fois tu vas dehors ! Ca t’a coûté quoi ? Combien de temps ça t’a coûté ? *(La jeune femme ne répond rien. Une collègue lui traduit en arabe)*. Une minute, même pas, le temps de défaire. Encore une fois une réponse comme ça, et tu vas chercher un autre... un autre patron. D’accord ?? Besma, est-ce que t’as compris ?! Tu as compris ou t’as pas compris ?!

Si A. Le Bruchec avait fait en France le quart de ce qu’il vient de faire à cette ouvrière, il se serait mis à dos le collectif de travail, les syndicalistes, l’inspection du travail et les juges. En Tunisie, il peut agir librement, comme le renard dans le poulailler. Les rapports sociaux Nord / Sud s’ajoutent aux rapports sociaux classiques de production, et autorisent l’exploitation franche et ouverte du travailleur. L’employeur a non seulement l’autorité du capital, mais aussi la bénédiction des pouvoirs locaux, trop contents d’avoir des investisseurs étrangers sur leur sol. La mobilisation de la grille de lecture « harcèlement moral » ou

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

« atteinte à la dignité » est un luxe que l'on ne peut se permettre lorsque la priorité est d'abord d'assurer ses besoins primaires. Ces rapports sociaux s'exercent aussi dans les pays développés, en cas de travail immigré au noir, ou lorsque l'étranger, qui passe naturellement après l'autochtone, doit accepter n'importe quel emploi pour vivre, tandis que les autochtones ont les moyens de refuser les emplois qui ne les satisfont pas. Les travaux sales et pénibles, délaissés par les nationaux, sont l'apanage des travailleurs étrangers. Certaines tâches abandonnées pour les sources d'inconfort qu'elles recèlent deviennent la spécialité de ceux qui n'ont pas d'autre choix que de les accepter, car ne bénéficiant pas des droits de ceux qui ont le pouvoir de dire non.

Accusé en France de harcèlement moral, traité comme un paria par les ouvrières, les syndicalistes, les journalistes et les tribunaux, en Tunisie, A. Le Bruchec mène un train de vie bourgeois. Une villa cossue, des séances de massage, une vie sociale épanouissante. A la fin du documentaire, il trône dans son bureau, la calculatrice à la main. Le sourire narquois, il fixe la caméra : « Je suis riche. Merci Maryflo ! ».

Le cas Maryflo affine notre analyse du harcèlement moral. L'enseignement que l'on peut en tirer est qu'une même réalité peut être qualifiée de harcèlement moral dans un pays, et peut être considérée, sinon comme normale, du moins comme supportable dans un autre. Vérité en deçà des Pyrénées, erreur au delà, dirait Pascal. La convocation du paradigme culturaliste apparaît plus que tentante. En Tunisie, le style managérial autoritaire, voire autoritariste, est subi sans broncher par les travailleurs. Le poids de la religion n'est pas à négliger. Au XII^{e} siècle, le terme « humilier » signifiait « rendre humble, conscient de sa faiblesse, mortifier dans un but d'édification religieuse ». L'acceptation de l'humiliation entretient des liens très étroits avec la soumission religieuse. En France, où les Lumières ont tué Dieu le père, l'homme s'est fièrement redressé et ne supporte plus d'être rabaissé.

Entre la mobilisation du facteur culturel et l'essentialisation de la différence, il n'y a qu'un pas, qu'il serait hâtif de franchir. Nous l'avons vu, bien qu'évoluant au Maghreb, Farid, Sarah, et Fatima se sont appropriés l'idiome « harcèlement moral ». Certes, Farid est parfaitement bilingue, et a séjourné quelques mois en France. Sarah a suivi sa scolarité chez les sœurs. Fatima a passé dix ans en France. Mais Bouch, ingénieur algérien, a une maîtrise plus qu'incertaine de la langue française, ce qui ne l'a pas empêché de se présenter comme un « harcelé ». L'analyse en termes d'ethnie ou de nationalité doit donc être enrichie par la prise en compte de la catégorie socioprofessionnelle et du capital culturel et économique. Par opposition aux ouvrières tunisiennes qui occupent le bas de la hiérarchie sociale et qui ne

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

manient pas, pour la plupart d'entre elles, la langue du « harceleur » et du « harcelé », Farid, Sarah, Fatima et Bouch ont, de par leur formation et leur statut, la maîtrise linguistique suffisante pour s'approprier le « harcèlement moral ».

CONCLUSION : UNE NOUVELLE DÉFINITION DU HARCÈLEMENT MORAL ?

Avant d'aborder cette deuxième partie, nous avions à notre disposition trois définitions du harcèlement moral. La première est celle de M.-F. Hirigoyen. Bien qu'ayant évolué, sa définition tourne autour de la personnalité du pervers narcissique. Les agissements hostiles sont le fait d'un psychopathe dont le carburant est la souffrance des autres. La deuxième est la définition juridique, qui considère le harcèlement moral comme une atteinte – y compris involontaire - à la dignité du travailleur. La troisième est la définition jurisprudentielle, qui se démarque du législateur pour conditionner le harcèlement à l'intention de nuire.

A l'issue de cette deuxième partie, nous sommes en mesure d'ajouter une quatrième définition du harcèlement moral, celle-ci étant une définition subjective. Il serait d'ailleurs plus juste de parler non pas d'une, mais de plusieurs définitions, tant les expériences de harcèlement moral sont diverses et variées. Quoi en effet de commun entre Farid, dont la carrière a été brisée, qui, en conflit ouvert depuis plusieurs années avec son employeur ne touche plus sa paye, privant ainsi sa femme et ses enfants, qui étudient encore, de soutien matériel, et Clélia, qui a quitté son emploi avec une somme « rondelette » représentant deux ans de salaires ? Quel est le point commun entre Inès, qui est harcelée moralement depuis dix ans, qui multiplie les congés longue maladie et broie du noir à longueur de journée, au point de ne plus vouloir vivre, et Annabelle, qui a mal vécu sa relation avec son chef pendant quatre mois ? Derrière le même terme se cachent des réalités bien différentes, et toute tentative de généralisation serait, à coup sûr, une grossière schématisation.

La question que l'on peut néanmoins se poser est dans quelle mesure ces définitions subjectives rejoignent ou se distinguent des trois premières sus évoquées ? Le pervers narcissique de Marie-Hélène est loin d'être conforme à celui décrit par l'inventrice du harcèlement moral. La relation bourreau / victime tant évoquée dans les écrits sur le harcèlement moral a du mal à résister aux faits : le persécuteur a le plus souvent le sentiment qu'il ne fait que son travail, et crie à l'injustice lorsqu'il est cloué au pilori. Le cas Maryflo nous invite à faire preuve de relativisme : « harceleur » en France, « patron » en Tunisie. L'on

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

est loin de l'opposition intangible entre un monstre et une victime. Les stratégies d'éviction et les placards, où l'intention de nuire est manifeste, nous ramènent plus vers l'esprit du harcèlement moral, tel que conceptualisé par les juges. Quant au « harcèlement diffus », il nous en éloigne de nouveau, mais pour nous rapprocher de l'esprit de la loi.

Il en a été largement question dans la littérature sur le harcèlement moral, la notion est élastique. Facile d'appropriation, souple, flexible, son application et sa signification peuvent donner lieu à des variations. Il semble cependant que l'on se soit peu penché sur le plus petit dénominateur commun de ces formes de harcèlement. Quel est le point commun – s'il devait y en avoir un – entre les expériences de harcèlement moral d'Antoine, Clélia, Arnaud, Sarah, et les autres ? A ce stade, nous pourrions tenter une réponse : c'est le sentiment d'atteinte à la dignité, que le législateur a condamné en 2002. Si les formes de harcèlement se déclinent à l'infini, c'est peut-être que les formes d'atteinte à la dignité varient d'une personne à une autre. Ce qui est acceptable pour l'un peut paraître indigne pour l'autre, et vice versa.

Circonscrire une définition subjective du harcèlement moral répond à la question du comment, mais laisse en suspens celle du pourquoi. La description du contenu du harcèlement, la mise en scène de soi du harcelé n'apportent pas de réponse - du moins pas directement -, à l'interrogation qui ne peut manquer de nous « harceler » : pourquoi l'invention lexicale de M.-F. Hirigoyen a-t-elle connu le succès phénoménal que nous savons ? C'est ce que nous allons étudier dans une troisième partie analytique, qui confrontera les sens donnés à l'émergence du harcèlement moral aux cas que nous avons vus. Nous nous appuierons également sur des entretiens menés auprès d'acteurs de l'entreprise, qu'ils soient institutionnels ou non. Chez les premiers, nous nous intéresserons à la manière dont ils traitent les cas de harcèlement moral qui se présentent à eux. Chez les seconds, nous interrogerons leur expérience personnelle du monde du travail. L'on peut se demander quel est l'intérêt de faire des entretiens avec cette deuxième catégorie d'acteurs. N'ayant rien à « vendre », et ne représentant pas leur entreprise, ils apportent une note spontanée et une parole relativement libre, d'un grand intérêt pour notre analyse.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

TROISIÈME PARTIE : LES INTERPRÉTATIONS DU HARCÈLEMENT MORAL

Un extrait de la chambre sociale de la Cour de cassation datant du 10 décembre 1970 montre que le harcèlement moral, pratique que l'on a eu l'impression de découvrir à la fin des années 1990, existait déjà à l'époque. L'affaire jugée est celle, très célèbre, du syndicaliste Pierre Fleurence. La Cour a estimé que l'activité de ce dernier en tant que représentant syndical avait suscité le mécontentement du chef d'entreprise. Après avoir vainement sollicité du comité d'entreprise puis de l'inspecteur du travail l'autorisation de le licencier, et devant son refus de se démettre, l'employeur « a finalement assigné pour seule tâche à ce salarié une besogne inutile, absurde, ridicule et fastidieuse ; (…) ce moyen de pression humiliant a eu pour résultat de décourager l'intéressé dont l'équilibre mental a été ébranlé, mais aussi de le déconsidérer et de saper son autorité ».

La dénonciation de mesures humiliantes fait l'objet d'un arrêt de la même Cour, énoncé trois ans plus tard :

> Mais attendu qu'il ressort des constatations de l'arrêt que Monsieur Denis avait la qualification de cadre… que la direction de cet établissement était confiée à un autre employé dont Monsieur Denis devenait l'assistant, qu'une note de service… énumérait heure par heure le travail que l'intéressé devait accomplir journellement, qu'à partir de ce moment, le nouveau directeur avait progressivement et avec l'accord de l'administration de la société « grignoté » les fonctions de Denis inhérentes à sa qualité de cadre, que celui-ci avait fait l'objet de mesures humiliantes, qu'il avait été privé de sa secrétaire et de son téléphone, qu'ordre avait été donné de détruire son bureau lors d'une de ses absences, qu'il avait alors effectué des travaux de manutentionnaire et d'emballeur, poussé des chariots de marchandise et même balayé les quais du dépôt et que cette dégradation de sa position avait pour but de l'amener à donner sa démission (…) … les juges du fond ont pu estimer que, même au cours d'une réorganisation de service, le comportement de l'employeur empreint d'une légèreté blâmable sinon de malveillance envers un salarié âgé, comptant dix années à son service et chargé de famille, pour le contraindre à quitter l'entreprise rendait abusif le congédiement de Denis[1] (Cour de cass., 24 octobre 1973).

Plus récemment, la Cour a utilisé des termes très proches de celui du « harcèlement moral » : « La Cour d'appel a relevé que le comportement de l'employeur, qui pouvait s'analyser comme une véritable "guerre des nerfs" menée à l'encontre de M. Patissou, a entraîné un état dépressif intense du salarié l'ayant amené à cesser son travail, et que la preuve de différents griefs contenus dans deux lettres d'avertissement n'était pas rapportée » (arrêt du 16 juillet 1987). Ainsi, le juge qualifie de « guerre des nerfs » ce qu'aujourd'hui on dénommerait « harcèlement moral ». L'utilisation du terme « harcèlement » ne date d'ailleurs

[1] En ligne, http://lextel.club.fr/jurisprudence/ancien.html. Consulté le 08/8/07.

pas du livre de M.-F. Hirigoyen : « les juges du fond ont relevé que M. Baudeloque a eu à partir de 1986, à l'égard de la salariée un comportement manifestant sa volonté de la tourmenter en la soumettant à des harcèlements insidieux, lui rendant ainsi intolérables les conditions d'exécution de son travail » (Cour de cass., 16 décembre 1993).

Cette qualification « harcèlements insidieux » a été reprise par les juridictions inférieures :

> Qu'il découle de l'ensemble de ces faits et des diverses correspondances adressées par Mme Roncin au directeur général pour se plaindre de son comportement à son égard que l'employeur a adopté envers elle, à partir du mois de janvier 1995, une attitude manifestant sa volonté de la tourmenter en la soumettant à des harcèlements insidieux, en lui infligeant des sanctions multiples restées sans justification, en lui imposant sans nécessité un double pointage journalier qui n'était pas en usage dans la société et en tenant à son endroit des propos injurieux pour provoquer son départ ; que ces agissements procédaient de détournements de pouvoirs délibérés et ont rendu intolérables à la salariée les conditions d'exécution de son travail la conduisant à prendre acte de la rupture dont s'est rendue responsable la société Infinitif en empêchant la poursuite normale des relations de travail (Cour d'appel de Paris, 16 janvier 1997).

Le 16 juillet 1998, soit près d'un mois avant la publication du livre de M.-F. Hirigoyen, la Cour de cassation rend un jugement désavouant la Cour d'appel qui avait condamné le salarié : « Qu'en statuant ainsi, après avoir relevé que le salarié VRP ayant quinze ans d'ancienneté, avait été privé des moyens matériels d'exécution de ses tâches dans des conditions portant atteinte à sa dignité, la cour d'appel ne pouvait, sans contradiction, retenir l'existence d'une faute grave du salarié résultant de l'inexécution de tâches inhabituelles et secondaires dont le comportement de l'employeur rendait impossible l'exécution ». La référence à la dignité du salarié, qui sera au cœur de la définition juridique du harcèlement moral quatre ans plus tard, apparaît comme un critère d'appréciation des conditions de travail et de la faute de l'employeur.

P. Bouaziz résume le raisonnement juridique adopté par les juges en dégageant quatre lignes directrices (2001, p. 78). Sont condamnés l'incivilité à caractère vexatoire (refus de dialoguer, remarques insidieuses ou injurieuses, mots blessants, dénigrement et volonté de ridiculiser, moqueries), le détournement des règles disciplinaires (sanctions injustifiées basées sur des faits inexistants ou véniels), le détournement du pouvoir de direction (pas ou trop de travail, objectifs irréalisables, travail inutile, isolement), et enfin le détournement du pouvoir d'organisation (modification arbitraire des conditions de travail ou des conditions essentielles du contrat). Suivant la même démarche, P. Hélis (2004) analyse la jurisprudence avant 1998. Les juges du fond condamnaient déjà les reproches réitérés, les insultes quotidiennes,

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

l'absence de fournitures pendant un semestre, les expressions particulièrement déplaisantes ou le ton systématiquement comminatoire employé par le supérieur dans ses relations avec son subordonné, les comportements désagréables au travail se prolongeant au domicile, l'avalanche de critiques, de blâmes, de vexations et d'injures, le mépris de ce qu'impose la plus élémentaire probité et la méconnaissance des procédures requises pour procéder à un licenciement.

Avant 1998, les juges condamnaient des agissements que l'on qualifierait aujourd'hui de « harcèlement moral ». Avant l'invention du « harcèlement moral », il y avait des relations de travail difficiles, des abus de pouvoir, des vexations, des brimades. Extraits choisis de la savoureuse nouvelle de Marcel Aymé, *Le passe-muraille*, publiée en 1943 :

> Il y avait à Montmartre, au troisième étage du 75 *bis* de la rue d'Orchampt, un excellent homme nommé Dutilleul (…) il était employé de troisième classe au ministère de l'Enregistrement (…). M. Mouron, son sous-chef de bureau, appelé à d'autres fonctions, fut remplacé par un certain M. Lécuyer, qui avait la parole brève et la moustache en brosse. Dès le premier jour, le nouveau sous-chef vit de très mauvais oeil que Dutilleul portât un lorgnon à chaînette et une barbiche noire, et il affecta de le traiter comme une vielle chose gênante et un peu malpropre. Mais le plus grave était qu'il prétendît introduire dans son service des réformes d'une portée considérable et bien faites pour troubler la quiétude de son subordonné. Depuis vingt ans, Dutilleul commençait ses lettres par la formule suivante : « Me reportant à votre honorée du tantième courant et, pour mémoire, à notre échange de lettres antérieur, j'ai l'honneur de vous informer... ». Formule à laquelle M. Lécuyer entendit substituer une autre d'un tour plus américain : « En réponse à votre lettre du tant, je vous informe... » Dutilleul ne put s'accoutumer à ces façons épistolaires. Il revenait malgré lui à la manière traditionnelle, avec une obstination machinale qui lui valut l'inimitié grandissante du sous-chef. L'atmosphère du ministère de l'Enregistrement lui devenait presque pesante. Le matin, il se rendait à son travail avec appréhension, et le soir, dans son lit, il lui arrivait bien souvent de méditer un quart d'heure entier avant de trouver le sommeil. Ecoeuré par cette volonté rétrograde qui compromettait le succès de ses réformes, M. Lécuyer avait relégué Dutilleul dans un réduit à demi obscur, attenant à son bureau. On y accédait par une porte basse et étroite donnant sur le couloir et portant encore en lettres capitales l'inscription : Débarras. Dutilleul avait accepté d'un cœur résigné cette humiliation sans précédent, mais chez lui, en lisant dans son journal le récit de quelque sanglant fait divers, il se surprenait à rêver que M. Lécuyer était la victime. Un jour, le sous-chef fit irruption dans le réduit en brandissant une lettre et il se mit à beugler : - Recommencez-moi ce torchon ! Recommencez-moi cet innommable torchon qui déshonore mon service ! Dutilleul voulut protester, mais M. Lécuyer, la voix tonnante, le traita de cancrelat routinier, et, avant de partir, froissant la lettre qu'il avait en main, la lui jeta au visage.

Les injures, les humiliations, les propagations de rumeurs, les allusions perfides, les commérages et moqueries en public, les mises à l'écart, les assignations à une tâche non convoitée, les menaces, railleries, le harcèlement sexuel, ou encore les diffamations raciales ne datent ni d'hier, ni d'aujourd'hui. Avant le livre de M.-F. Hirigoyen, il y avait des personnes jalouses, peu scrupuleuses et prêtes à tuer père et mère pour grimper les échelons. Il

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

n'est qu'à lire les maximes de la Rochefoucauld, pleines de passions destructrices, d'envies ravageuses, de jalousies maladives et d'intérêts cachés pour s'en convaincre. Comme dirait La Bruyère, « Le mérite est toujours harcelé par les envieux »[1]. Avant que M.-F. Hirigoyen n'ait publié son livre, il y avait des salariés que l'on considérait comme des « boulets » pour x raisons, et dont on voulait se séparer à tout prix. Qu'est-ce que cette notion de « harcèlement moral » apporte donc de nouveau ? Comment peut-on expliquer son émergence ? Pourquoi ce recours croissant au registre victimaire dans la sphère professionnelle ? Pourquoi les travailleurs s'approprient-ils cette nouvelle grille de lecture ?

Cette grille a le mérite de la simplicité, et a donc le mérite d'être facilement appropriable. L'opposition schématique entre un bourreau et une victime véhiculée par une presse grand public rend l'identification aisée. En 2000, un hebdomadaire grand public définissait le harcèlement moral de la manière suivante : « Des employeurs tyranniques, méprisants, insultants persécutent leurs employés. Conséquences : les victimes sont détruites psychologiquement. Ce phénomène porte un nom : le harcèlement moral »[2]. Le magazine *Psychologies* titre en couverture : « Au travail, êtes-vous bourreau, sauveur ou victime ? »[3]. La simplicité de cette grille de lecture opposant, comme dans les westerns, le bon à la brute, la rend facile d'accès.

Au-delà de sa simplicité, qui a sans doute joué un rôle dans sa large appropriation, le succès du harcèlement moral est, le plus souvent, rapporté au contexte organisationnel et socio-économique qui autorise les actes pervers, voire les favorise.

CHAPITRE 6 : LE RÔLE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET SOCIO-ÉCONOMIQUE

A l'origine, le harcèlement moral ne peut se comprendre qu'en référence au concept de pervers narcissique. C'est d'ailleurs ce terme qu'utilisent Marie-Hélène et Aline pour désigner leur harceleur et expliquer le harcèlement qu'elles ont subi. Dans la série « on me veut du mal », la dénonciation peut aussi se décliner sous la forme : ils (elles) sont « méchant (e)s » (Inès).

De manière plus générale, un schéma maintes fois réitéré se dégage du discours des présumées victimes, schéma que l'on peut qualifier du modèle de la victime et de son

[1] *Grand dictionnaire universel du XIX^e siècle*.
[2] *Télé 7 Jours*, semaine du 19 au 25 février 2000.
[3] *Psychologies*, mai 2006, n° 252.

bourreau. Le harcèlement moral est défini par les personnes interrogées comme une relation interpersonnelle mettant face à face une victime et son agresseur. Les présumées victimes mettent alors l'accent sur les traits de personnalité de leur persécuteur.

Il n'est pas question ici de remettre en cause le bien-fondé de ces explications par les attributs dispositionnels, mais de discuter leur opérationnalité, en testant deux dimensions : leur caractère nécessaire, d'une part, et suffisant, d'autre part. Ces explications du harcèlement moral par la perversité narcissique du harceleur, par sa méchanceté, sa folie… bref, par sa subjectivité, sont-elles nécessaires ? Ne peut-on pas s'en passer en mobilisant le paradigme de l'acteur stratégique ? Et quand bien même l'explication par la subjectivité était valide, serait-elle, à elle seule, suffisante pour expliquer le harcèlement moral ?

6.1. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

6.1.1. LES STRATÉGIES D'ÉVICTION

D. Salin (2003) montre qu'il peut être « rationnel » de harceler un salarié au vu du système d'évaluation et de récompense en vigueur dans l'entreprise. Si le salarié est évalué et rémunéré sur la base de la performance de l'équipe à laquelle il appartient, il peut vouloir « punir » et expulser les membres les moins performants du collectif de travail. Le système de récompenses peut également encourager les managers à se débarrasser des subordonnés très performants, jugés menaçants pour leur carrière. Le manager en question s'appliquera donc à essayer de saboter le travail de son collaborateur, à le miner en le harcelant. Ce harcèlement se produit, dans le cas inverse, lorsque le chef, dont l'évaluation dépend de la performance de ses collaborateurs, veut éliminer un « boulet ». Le supérieur espère alors que le harcèlement moral conduira le harcelé à demander une mutation ou à quitter l'organisation.

Il est donc tout à fait logique, selon D. Salin, de harceler les « boulets », dans le but de s'en débarrasser. Une consultante RH, qui travaille depuis cinq mois au sein d'une association des anciens de grande école, rapporte le cas d'une salariée qui subit du harcèlement moral parce qu'elle ne fait pas l'affaire.

> J'ai rencontré une personne spécifiquement sur ce thème le mois dernier, et parmi toutes les personnes que j'ai vues – j'ai dû mener à peu près 150 entretiens – attendez que je compte… parce que je pense à ça pour vous… une personne spécifiquement… une autre personne qui a

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> eu ça l'année dernière… en tout, trois ou quatre personnes qui ont eu ce thème malheureusement dans leur vie. Il y a eu un entretien où c'était juste ça.
> - *Quel a été le contenu de l'entretien ?*
> - La personne qui était venue pour ça… donc c'était le cas classique, c'est une femme de 28 ans harcelée par sa chef, qui la presse, qui la malmène… bref, harcelée moralement, je ne dis pas ça parce que c'est à la mode… là, clairement ce n'était pas ça. Elle avait fait… en gros, elle avait fait une petite bourde dans une association dans laquelle on répond à des appels d'offre. La grosse bourde avait été… enfin, ils ne l'avaient pas eu, l'appel d'offre, parce que le cachet de la poste était périmé. Depuis cette faute, sa boss lui avait dit : « Je ne vais pas te lâcher », ou « Je ne vais pas te rater », voilà, « Je ne vais pas te rater ! ». Et depuis, elle l'a harcelée. Elle avait pris dix jours de congé, elle était complètement à bout de… un petit peu à bout de nerf, et elle venait me voir pour voir comment est-ce qu'elle devait gérer tout ça.

Dans ce cas, comme dans d'autres, le harcèlement vise à se débarrasser du « maillon faible », comme l'explique Yves Enrègle, gestionnaire et directeur de l'Institut de gestion sociale dans une émission télévisée[1]. Déclarant tout d'abord avoir hésité un peu à venir, et après avoir glissé une précaution oratoire (« je m'incline devant la souffrance des cas bien évidemment qui ont été exposés »), il fait montre d'un agacement latent. Le chef d'entreprise, assène-t-il, a pour unique mission de créer de la richesse, et personne ne doit le lui reprocher, car c'est un facteur de développement pour la société. « On a le droit de reprocher à tel ou tel chef d'entreprise d'avoir confisqué de manière (…) un petit peu trop forte une richesse créée, mais si dans le même temps il a créé 3 000 emplois, c'est pas ce chef d'entreprise-là qu'il faut supprimer, c'est souhaiter qu'il y en ait 1 000 comme lui qui créent 3 000 emplois chacun, il y a plus de chômeurs en France ». Ainsi, c'est le problème du chômage, et non pas celui de la souffrance au travail, qu'il faut régler prioritairement. Si Y. Enrègle montre de la compassion à l'égard des victimes, il incite à ne pas jeter la pierre aux entrepreneurs, sans qui il n'y aurait pas de création d'emploi et de richesse. Mais la valeur ajoutée ne peut être créée qu'au sein d'un collectif de travail, et c'est là que le problème du harcèlement moral se pose :

> La force d'une équipe, c'est comme la force d'une chaîne, c'est la force de son maillon le plus faible. Et si on ne porte pas un soin attentif au maillon faible de la chaîne, on détruit toute l'équipe. Et là, parfois le rôle du chef d'entreprise est extrêmement difficile, et l'exigence portée sur le maillon de la chaîne peut être parfois trop forte. C'est sûr qu'on met sous pression des salariés. Il est dur de créer une équipe, il est très exigeant d'en faire partie, car chacun doit tirer bien évidemment sa charge de travail. Mais si le chef d'entreprise sait passer un contrat psychologique avec chacun de ses collaborateurs, si le chef d'entreprise sait dire ce qu'il pense, et faire ce qu'il dit, s'il prend éventuellement l'éventuel maillon faible entre quatre yeux en lui disant : « Ben écoutez, il faut faire quelque chose ». (…) « Prenez deux mois s'il faut, six mois s'il faut, trouvez autre chose, chez nous vous êtes un maillon faible, ailleurs vous ne le serez pas ». Si on le forme pour l'aider à se muscler, si on le respecte, alors les cas très douloureux de harcèlement n'existeront même pas.

[1] « Dossier » : « Harcèlement au travail », France 3, 17/11/05.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Le « contrat psychologique », hérité de la vulgate gestionnaire anglo-saxonne, désigne un ensemble d'ententes tacites entre les membres d'une organisation et leurs gestionnaires, et plus précisément de promesses et d'obligations réciproques entre les salariés et les employeurs. On le voit, ce terme est un oxymore. En effet, un contrat, au sens usuel du terme, est une convention juridique par laquelle une ou plusieurs personnes s'engagent envers d'autres personnes à faire ou ne pas faire quelque chose. Or le contrat psychologique suppose une entente tacite, qui n'est donc pas formellement exprimée. On se trouve ainsi dans une forme de contradiction entre le dur (le « contrat » implique des normes, la « norme » vient de « règle », « équerre »), et le mou (le caractère tacite de l'engagement).

Pour Y. Enrègle, c'est l'absence de « contrat psychologique » qui est la source du harcèlement moral. Sans expliciter vraiment la teneur de ce contrat, il souligne que si on respecte le maillon faible d'un collectif de travail, « les cas très douloureux de harcèlement n'existeront même pas ». Outre que ce raisonnement confine au pléonasme et n'apporte rien de nouveau, il assimile, de manière réductrice, le harcelé au maillon faible d'une équipe. Or le « boulet » dont on veut se débarrasser n'est pas forcément un incompétent. Il peut être, au contraire, celui qui est menaçant car trop brillant. Aline, désignée tête de liste « fictive » lors d'une campagne politique, a été harcelée à partir du moment où elle a refusé d'être une « potiche » et où elle a commencé à prendre des initiatives qui gênaient le leader historique. Ce qui ne l'empêchera pas d'expliquer son harcèlement par la perversité narcissique de ce dernier. Quant à Karine, jeune médecin du travail harcelée par son chef car lui faisant de l'ombre, elle invoquera à la fois une explication en termes d'attributs dispositionnels (mon chef a une misère sexuelle), et en terme d'acteur stratégique maximisant ses gains et minimisant ses pertes (mon chef a voulu m'éliminer car j'étais une menace pour lui).

6.1.2. LA FONCTION DES PLACARDS

Selon D. Lhuillier (2002), le placard a plusieurs usages. Il peut constituer une lente et douloureuse guerre d'usure dédiée à terme à obtenir la capitulation du salarié, qu'on ne peut ou ne veut licencier. Il permet également de disposer d'un volant de main-d'œuvre disponible qui est affectée au gré des besoins et des tâches ou missions ponctuelles. Bouche-trou, sortes d'intérimaires internes, les placardisés vont là où l'organisation a laissé des blancs, là où une part du travail n'est pas attribuée ou est refusée. Le placard a aussi une fonction disciplinaire et pédagogique, il sert à mettre au pas celui qui ne se conforme pas à la culture interne de

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

l'entreprise, et à rappeler aux autres que les écarts peuvent être durement sanctionnés. « Mitard » de l'organisation, instrument au service du contrôle social et de la reproduction de l'ordre établi, il est aussi « le tombeau où enfouir les traces des dérives, dysfonctionnements, transgressions. Une sorte d'espace poubelle où enkyster, fixer tout ce qui serait susceptible de ternir l'image d'un système efficient et rationnel » (Lhuillier, 2002, p. 225). Le placard a une ultime fonction, il sert de repoussoir au collectif de travail, en désignant une victime sacrificielle.

Lorsqu'un bouc émissaire est désigné, il s'agit d'un harcèlement horizontal, encore appelé harcèlement transversal. La hiérarchie n'est pas en cause, c'est l'équipe ou le collectif qui développe des comportements harcelants envers l'un de ses membres, parfois par pur désoeuvrement (ce que H. Leymann appelle le « *mobbing* de l'ennui » (1996, p. 169)), par goût de la dérision ou pour donner libre cours à leur agressivité latente. Le harcelé présente des caractères particuliers par rapport à l'ensemble du groupe. Sans que le travail lui-même s'en trouve compromis, ces particularités le rendent gênant dans la dynamique du groupe. Trop vif ou au contraire trop réservé, il a, dans tous les cas, un « trop » qui gêne car non conforme à la culture du milieu professionnel dans lequel il évolue. C'est encore sa couleur de peau, son âge ou son physique qui peuvent être l'objet de rejet. Les discriminations sexuelles, raciales ou religieuses sont souvent à l'origine des cas de harcèlement. Et pas toujours dans le sens que l'on croit. Le 11 mars 2005, la Cour d'appel de Paris a condamné une association homosexuelle, le Centre gai et lesbien de Paris, pour « harcèlement moral » à l'encontre de son ancien directeur, hétérosexuel[1]. Les attaques visant la cible sont insidieuses, elles ne s'adressent pas toujours directement à la personne. Elles peuvent prendre la forme d'allusions, de remarques à caractère général, d'opinions érigées en vérité. L'ensemble du groupe participe au jeu, conscient ou inconscient, au mal qui est fait. A celui que le groupe s'est choisi comme bouc émissaire seront adressées moqueries et railleries. On parlera derrière son dos, on se taira quand il rentrera dans une pièce.

Pour avancer, un collectif a besoin de se trouver une victime expiatoire des erreurs que le collectif commet. C'est du moins la théorie développée par R. Girard (1990). La crise sacrificielle amenant l'exclusion (voire la mort) d'un homme ou d'un groupe désigné comme responsable de la violence dans les sociétés primitives est la seule issue pour la survie du collectif. La mort de la « victime émissaire » entraîne avec elle l'évacuation de la violence et la sacralisation de la victime. Appliquée à l'entreprise, cette théorie se présente de la manière suivante : lorsque le groupe ne parvient pas à résoudre ses problèmes, il connaît « la tentation

[1] « Lesbien raisonnable », *Le Canard enchaîné* du 06/7/05.

de se trouver une victime émissaire qui soit n'a aucune responsabilité dans la situation présente soit se révèle être la personne la plus fragile, et, de ce fait, la seule que le groupe peut sacrifier allègrement sur l'autel de ses problèmes parce que personne n'en a peur » (Enriquez, 1992, p. 108).

En langage systémique, le bouc émissaire occupe le rôle d'intégrateur négatif, tel le Monsieur Malaussène de D. Pennac dont la fonction au Magasin est de se « faire engueuler » (Pennac, 1985, p. 32). Officiellement, le héros de D. Pennac est contrôleur technique, mais en réalité il est « Bouc Emissaire ». Lorsqu'un client se pointe avec une plainte, Malaussène est appelé au bureau des réclamations où il reçoit une réprimande des plus sévères. C'est ainsi qu'il présente sa fonction : « Mon boulot consiste à subir cette tornade d'humiliations, avec un air si contrit, si paumé, si profondément désespéré, qu'en règle générale le client retire sa plainte pour ne pas avoir mon suicide sur la conscience, et que tout se termine à l'amiable, avec le minimum de casse pour le Magasin : Voilà. Je suis payé pour ça. Assez bien, d'ailleurs » (Pennac, 1985, p. 80). Le Bouc Emissaire n'est pas seulement celui qui paye pour les autres, il est surtout et avant tout « *un principe d'explication* (…). Il est la cause mystérieuse mais *patente* de tout événement inexplicable » (Pennac, 1985, p. 149). Et un moyen pour le Magasin de faire des économies substantielles.

Selon D. Lhuillier, il est donc « rationnel » de placardiser certains salariés. Inès, mise au placard dans l'hôpital où elle travaille, reconnaît avoir gêné la surveillante générale et les collègues en pointant du doigt les dysfonctionnements organisationnels. Ce qui ne l'empêche pas d'expliquer son harcèlement moral par « la méchanceté des gens ».

Ainsi, dans plusieurs cas de harcèlement moral, l'explication par la perversité narcissique ou par la méchanceté apparaît superflue. Connaissant le contexte, la situation de travail, les enjeux et les relations de pouvoir, il est aisé de comprendre pourquoi tel salarié est persécuté. Il s'agit, d'un point de vue extérieur, d'un harcèlement « rationnel ».

Il existe cependant des cas où la subjectivité du harceleur ne peut être écartée d'un revers de main. L'on a beau vouloir chercher des raisons aux humiliations subies par les employés, on ne peut les trouver autrement que dans la personnalité du harceleur. Le témoignage de Rania en est un exemple : le boss est « un chien », et il faut bien se rendre à l'évidence, son comportement n'a pas une motivation extérieure à lui-même.

De manière générale, les victimes mettent en cause la subjectivité des harceleurs en dénonçant leur goujaterie, leur manque de correction ou leur personnalité caractérielle. De nombreux témoignages convergent pour mettre en évidence le caractère difficile de certaines

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

personnes, en conflit plus ou moins permanent avec leur entourage. Une consultante RH explique qu' « il y a des gens qui sont vraiment caractériels, qui sont pas bien, et qui harcèlent les gens, ça c'est évident ». Lors d'une formation sur le harcèlement moral, Floriane, chef comptable dans une caisse primaire d'assurance maladie, dit avoir le « ton vif » à certains moments. Elle s'empresse d'ajouter : « Mais les gens connaissent ma façon de travailler, je connais la leur ». Sa collègue, Pascale, s'exclame : « Ouf, on a un espace de liberté ! », lorsqu'une intervenante explique que le harcèlement moral est à distinguer des agressions ponctuelles.

Cependant, l'explication par les attributs dispositionnels est à demi opérationnelle : si le boss peut agir comme « un chien » avec ses employés, si un tel ou une telle peut piquer des crises à longueur de journée et faire subir ses sautes d'humeur aux autres impunément, c'est que le contexte organisationnel autorise les abus.

6.1.3. UN CONTEXTE ORGANISATIONNEL AUTORISANT LES ABUS

R. Hodson, Professeur de sociologie à l'université de l'Ohio, est le spécialiste américain du harcèlement moral. Dans une tentative de conceptualisation du concept de dignité au travail (2001), il part des contributions des trois pères fondateurs de la sociologie, à savoir K. Marx, E. Durkheim et M. Weber. L'aliénation est la déshumanisation qui résulte du développement du capitalisme. Elle implique que dans certaines circonstances, ou dans certaines sociétés, l'homme est étranger à lui-même, et les résultats de son action sont décalés, et éventuellement inversés par rapport à ses intentions, ses désirs ou ses besoins. Ceci tient au fait que le travail, activité essentiellement humaine, qui définit l'humanité de l'homme, perd ses caractéristiques humaines, puisqu'il n'est plus pour les salariés qu'un moyen d'existence. Au lieu que le travail soit l'expression de l'homme lui-même, il se voit dégradé en instrument, en moyen de vivre. La société capitaliste aliène également le travailleur du produit de son travail. Alors que l'agriculteur perçoit immédiatement le sens de son travail (tirer de la nature des moyens de subsistance), le travailleur de l'industrie est dépossédé du sens de son travail en raison de la spécialisation des tâches. De plus, les travailleurs sont aliénés du procès du travail, puisque la détermination de la vitesse et des outils de production est faite en dehors d'eux. L'homme est devenu une marchandise comme toutes les autres dont le prix est réglé par l'offre et la demande, par la concurrence. Il est avili par le développement du capitalisme qui le considère comme un moyen et nie son essence et son besoin de créativité. Enfin, la

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

société capitaliste met le travailleur en concurrence avec ceux avec qui il a pourtant des intérêts communs et, par conséquent, l'aliène de ses pairs.

Ecrivant quelques décennies après Marx, Durkheim a lui aussi perçu les dimensions d'exploitation et d'abus contenues dans la société industrielle, en les subsumant sous le vocable d' « anomie économique ». Cependant, la solution qu'il préconise n'est pas la dictature du prolétariat, mais le partage par les capitalistes et les travailleurs d'un nouveau code moral. Dans les sociétés à solidarité mécanique, les travailleurs sont liés entre eux par des valeurs morales basées sur une position et des intérêts communs. Dans les sociétés modernes, la division du travail conduit à la diversification des intérêts. La solidarité mécanique doit donc être remplacée par la solidarité organique, la métaphore biologique étant ici convoquée pour désigner le fait que chacun contribue, à son échelle, à faire vivre l'ensemble, et qu'une défaillance personnelle peut constituer une menace sérieuse à la viabilité du collectif.

Pour Weber, les dangers qui guettent le capitalisme sont une rationalité et une bureaucratie excessives. C'est la rationalité économique formelle qui menace le sens et la dignité du travail. En s'étendant à des domaines de plus en plus nombreux, la bureaucratisation et la rationalisation dépersonnalisent les relations interpersonnelles et favorisent l'avènement de l'expert froid et détaché de tout sentiment. Pour sortir de la rationalité formelle et de la « cage d'acier » du capitalisme, et, à terme, préserver la dignité du travail, la solution réside entre les mains de leaders charismatiques à même d'insuffler de nouvelles valeurs et règles morales dans la vie économique.

Au cours de son enquête, au dispositif méthodologique original, R. Hodson a procédé à un recensement préalable de monographies d'entreprise publiées en langue anglaise entre 1952 et 1992, dont 86 ont été retenues selon deux critères : l'observation devait durer au moins six mois dans une même organisation, et le livre devait se focaliser sur un groupe de travailleurs en particulier. Ces ethnographies organisationnelles de seconde main ont été complétées par un traitement quantitatif grâce à un système de codification pré élaboré. Selon l'auteur, les travailleurs sont confrontés à quatre types d'entraves dans leur quête de dignité.

Premièrement, ils peuvent rencontrer des problèmes de mauvais management ou d'abus. L'entreprise est un lieu où le pouvoir est inégalement partagé, et partant, un lieu propice, pour ceux qui occupent les positions hiérarchiques élevées, à l'abus de pouvoir. Plus le pouvoir est unilatéral, moins il y a de contre-pouvoirs dans l'entreprise, plus la porte est ouverte à l'abus et aux atteintes à la dignité. Ce constat de R. Hodson rejoint les conclusions d'une étude quantitative sur le harcèlement moral au travail réalisée par K. Lamertz et K.

Aquino (2004) qui montre deux points essentiels. Tout d'abord, les acteurs les plus proches du pouvoir sont protégés du harcèlement, tandis que ceux qui en sont le plus éloignés présentent une vulnérabilité aux agissements hostiles. Le deuxième point démontré est que les dynamiques sociales dysfonctionnelles (et donc le harcèlement) sont plus susceptibles de prospérer au sein de systèmes sociaux où coexistent acteurs très puissants et acteurs qui le sont beaucoup moins. Le partage égal des pouvoirs entre les acteurs de l'entreprise est un facteur de préservation du risque de harcèlement.

L'incompétence managériale peut également constituer un problème chronique dans certaines organisations. Elle résulte d'un manque de clarté des objectifs organisationnels, d'un manque de communication sur ces objectifs, de critères d'évaluation confus et d'un manque de cohérence et d'intégration des objectifs. Ce constat du sociologue américain est à rapprocher des écrits sur le harcèlement moral qui dénoncent la maladresse de certains managers. Diriger, encadrer ou « manager » suppose des compétences et des qualités qui ne sont pas innées. Tout le monde n'est pas naturellement capable d'animer une équipe. Des séminaires de formation à l'art de déléguer, de motiver, de demander un changement de cap ou de conduire un entretien de réprimande existent, mais leur importance est souvent négligée. Nombre de cadres promus managers grâce à leurs compétences techniques ne savent communiquer avec leurs équipes que lorsque tout va bien. En temps de crise, et alors que la communication devient autrement plus cruciale, ils élèvent facilement la voix, adoptent une stratégie d'évitement ou se murent dans le mutisme le plus total, ce qui crée un mal-être et un sentiment d'humiliation et de frustration au sein de l'équipe. Dans la plupart des cas, la situation dégénère en « mise au placard » puisque tout dialogue est rompu.

Deuxièmement, la surcharge de travail et l'exploitation peuvent voler le sens et la dignité du travail. Cette affirmation, dans la lignée de l'héritage marxiste, renvoie aux rapports de domination qui existent entre le capitaliste, détenteur des moyens de production, et le travailleur, qui n'a que sa force de travail à offrir.

Enfin, les limitations de l'autonomie et les restrictions à une participation plus grande des travailleurs au processus de production constituent les deux dernières entraves à la dignité du travailleur. R. Hodson plaide pour une plus grande implication des travailleurs dans le travail quotidien, que ce soit par la prise en compte de leur opinion dans les décisions qui sont prises au sein de l'organisation, ou par leur octroi d'une plus grande marge de manœuvre dans l'exécution des tâches.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Une deuxième étude, celle-ci collective (Hodson, Roscigno, Lopez, 2006), basée sur la même enquête que la précédente, va plus loin dans l'analyse et affine les résultats obtenus. Les auteurs mettent en évidence les contextes qui favorisent le harcèlement (*workplace bullying*). Trois dimensions sont utilisées pour conceptualiser le contexte organisationnel : la transparence, c'est-à-dire la probabilité que le harcèlement soit visible par tous ; l'imputabilité, qui renvoie à la probabilité que les auteurs de harcèlement soient sanctionnés, et enfin la capacité organisationnelle de motiver et contrôler les salariés à travers des règles et récompenses clairement identifiables. Pour atteindre une plus grande transparence, imputabilité et capacité organisationnelle, il faut des règles de production cohérentes et intégrées, une bureaucratisation des procédures, et une participation collective des travailleurs à l'évaluation de la qualité et de la quantité de production. De cette étude, il ressort que les contextes organisationnels chaotiques, définis par une déficience de transparence, d'imputabilité et de capacité organisationnelle, sont propices au harcèlement.

UN MANQUE DE TRANSPARENCE

S'il peut être « rationnel » de harceler, il n'en reste pas moins que de tels agissements ne peuvent exister et perdurer que si le contexte organisationnel le permet. C'est le point de vue de Kelly, dont la conception de l'Homme est plus hobbesienne que rousseauiste :

> C'est soit fait exprès de façon méchant, soit c'est parce qu'il y a personne pour le… pour retenir parce que les gens ils sont pas toujours attentifs aux sentiments des autres, et c'est les règles du jeu qui les forcent à être acceptables en société. Parce que c'est vrai que les gens ils vont toujours profiter, peut-être dire des choses pas gentilles, parce que on n'est pas contrôlé, il n'y a pas les contraintes de société qui nous disent : « Ca c'est pas bien, ça c'est pas bien ». Donc la personne qui fait harcèlement moral, j'ai l'impression que c'est quelqu'un qui est soit avec ce but de faire partir quelqu'un, soit parce qu'il est dans un environnement qui exige pas un comportement correct.

La subjectivité du harceleur ne peut se déployer que si le contexte l'autorise. Pour reprendre le cas de harcèlement moral dans le cadre associatif décrit par Kelly dans la partie précédente, si le directeur a pu manipuler tout le monde, c'est qu'il contrôlait l'information. « C'est juste un con qui arrive à faire ces choses parce que c'est les conditions propices pour pouvoir le faire », commente Kelly.

> La façon qu'il a pu manipuler de telle façon que quelqu'un peut être considéré comme pas bien, donc mis à l'écart assez facilement, c'est parce que le directeur contrôlait toute communication. La structure organisationnelle faisait en sorte que tu passais par lui. Comme il

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> avait une façon de micro manager d'un côté, et certains aspects, et complètement laisser de côté certains aspects parce qu'il était trop occupé, il a pu faire en sorte que personne savait exactement ce que l'autre a dit parce que ça passait toujours par lui. Donc il a pu manipuler toujours les situations pour… pour faire plaisir à une personne en disant ce qu'il voulait entendre, et aussi on disait des choses sur l'autre personne derrière son dos. Comme les communications n'étaient jamais…
> - *Frontales ?*
> - Oui. C'était toujours à travers lui. Mais c'était frontal entre lui et les personnes concernées. Mais la façon qu'il a pu arriver à former des réputations des gens comme pas bien, c'est parce que lui contrôlait tellement de choses, et comme le président écoutait plus ou moins juste le directeur, ce contrôle de communication… ce contrôle… et personne savait en fait qui était censé faire quoi. Il y avait rien qui était fixé, les fiches de poste étaient constamment en flux, c'était une organisation avec un main-d'œuvre tournant de façon impressionnant, parce que la moitié des gens sont des stagiaires, pas des salariés, ou des gens qui sont mis à disposition, ou des retraités qui décident de travailler avec eux. Donc déjà, la base n'est pas du tout stable, donc l'organisation est constamment en flux, les fiches de poste constamment en flux, les responsabilités qui changeaient tout le temps, et un contrôle organisationnel de tout ce qui se peut se passer, ça faisait un environnement très propice pour faire ce qu'on veut. Les règles de ressources humaines gérées par des stagiaires de 22 ans… donc toutes les conditions étaient réunies pour un milieu de travail sacrément ingérable (…) les conditions étaient propices pour utiliser ce tactique de faire partir les gens.

Le flou organisationnel est sciemment entretenu pour que tout passe par le directeur. Ce dernier a totalement verrouillé la communication, et, de ce fait, contrôle l'information qui circule au sein de l'association. « Plus un acteur est central au sens de la *betweenness*, plus sont nombreux ceux qu'il est en position de maintenir dans la dépendance (…). Bien qu'on en soit au début de la recherche sur cette conversion, il ne semble pas contestable qu'une position centrale soit une source de pouvoir et que l'isolement et la marginalité soient, eux, synonymes de vulnérabilité » (Lazega, 1994, p. 304). L'association a un réseau de communication centralisé où une seule personne contrôle la communication entre les salariés. La personne placée au centre d'un réseau centralisé est inondée d'informations tandis que les autres membres sont frustrés de ne pouvoir communiquer à leur guise (Maillet, 1988, p. 108).

Selon l'approche stratégique crozérienne, le patron de Kelly convertit une quantité d'incertitude en pouvoir. En tant qu' « aiguilleur », il contrôle les flux de communication et d'information, ainsi que leur contenu. Celui qui peut perturber, retarder, dévier ou arrêter un circuit de communication, modifier, interpréter la nature des informations transmises, ou encore créer le bruit, l'amplifier ou le modifier devient une source d'incertitude pour autrui. En contrôlant les flux d'information et leur contenu, le directeur a le pouvoir de brouiller les pistes et de masquer, autant que faire se peut, les abus de pouvoir dont il est l'auteur.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

LE PROBLÈME D'IMPUTABILITÉ

Kelly soupçonne le directeur d'être indétrônable parce qu'il jouit des faveurs du président. Ce facteur renvoie au déficit d'imputabilité évoqué par R. Hodson *et al.* (2006).

> Et comme lui il a… il a une relation très bizarre avec le directeur, personne comprend pourquoi ils sont ensemble. Il y a plein de théories qu'ils sont francs-maçons, que c'est le fils illégitime de cette personne… on a plein de théories pourquoi ils sont ensemble. Parce qu'il est tellement incompétent que on comprend pas. Mais comme on peut que faire appel au président, et comme le président peut pas… peut pas virer le directeur parce qu'il a fait en sorte que l'organisation soit tellement concentrée sur lui que si il vire le directeur tout va tomber dans l'eau, parce qu'il n'y a pas d'autre poste, parce que toute la main-d'œuvre sont des gens pas qualifiés ou qui sont pas là tous les jours, ou qui sont pas salariés, qui n'ont pas vraiment des droits. C'est trop facile pour lui d'être le roi, et le président, donc, il ne pourra rien faire. On ne sait pas s'il y a d'autres choses derrière.

Au-delà des rumeurs (« ils sont francs-maçons », « c'est le fils illégitime de cette personne »), le directeur forme la base de l'édifice et le toucher, c'est risquer l'écroulement du tout. Il est, pour une raison ou une autre, l'interlocuteur privilégié, l'homme de confiance du président. De plus, il contrôle la communication au sein de l'association et censure tout le monde, de sorte que le filtre qu'il a établi ne laisse passer jusqu'à son chef que ce qui conforte sa position. Un cercle vertueux est instauré, la confiance appelle la confiance, et les tentatives de destitution du directeur sont matériellement impossibles.

Interrogée sur sa capacité à stopper les agissements de son harceleur, Marie-Hélène témoigne de son impuissance.

> *Est-ce que tu as essayé d'organiser un « mouvement collectif » pour essayer de lui montrer que ce n'était pas normal, ce qu'il faisait, ce qu'il disait ?*
> - Non, euh… parce que personne… personne voulait le faire. Enfin… je savais… je savais plusieurs choses. Par l'assistante sociale, je savais que la DRH était consciente du problème qu'il y avait dans cette direction, puisqu'elle avait quand même un certain nombre d'arrêts maladie et de dépressions. Mais que comme… comme il avait des résultats et comme il manipulait… non seulement nous, mais les autres personnes de son niveau, donc le reste du comité de direction, en fait… personne n'avait le courage de le… de le remettre à sa place. Et au niveau quand même du comité d'entreprise, il y a eu une action… il y a eu une action de la secrétaire du comité d'entreprise, justement à un moment elle a dit : « Ecoutez… enfin, quand même, ce n'est pas normal, les gens sont là jusqu'à 10 h, il y a quelque chose qui ne marche pas, les gens sont pas bien, il y a quelque chose qui marche pas dans votre direction ». Et il y a une nana du service qui est allée la voir pour lui dire : « C'est scandaleux, ce que vous avez dit ! » et tout. Donc les services, là, ont dit : « Ben écoutez, restez dans votre merde. Nous on bouge plus ». Donc c'était un état de fait, tout le monde était au courant, et personne ne faisait rien. Et d'ailleurs, quand… après ma… enfin après ma… quand j'ai commencé à aller mieux, que le médecin de la sécurité sociale m'a prescrit de reprendre à mi-temps, j'ai écrit une note

> au DRH en lui disant que de toute façon, je ne revenais que si c'était ailleurs, et pas à la direction marketing communication. Parce qu'au départ, ils voulaient me reprendre en me disant : « On va vous trouver un petit poste à l'abri ». Mais tant qu'on dépendait de lui, personne n'était à l'abri… personne n'était à l'abri.

Le directeur fait du chiffre, et a le comité de direction « dans sa poche ». Malgré toutes les actions entreprises, il jouit d'une immunité qui rend l'imputabilité sinon impossible, du moins difficile. A l'évidence, l'absence de solidarité du collectif de travail a également joué un rôle dans cet état de fait.

UNE DÉFICIENCE DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

On se souvient d'Annie, qui se plaignait des relations difficiles avec son chef. Ce dernier ne lui signalait pas clairement les tâches à accomplir : « Au niveau du travail, si tu veux, il n'a jamais… si tu veux, il ne mettait pas les choses au point en disant : "Bon toi tu fais ci, moi je vais faire ça". Donc, c'est toujours à moi de demander : "Bon, ben, tu fais ça, donc moi je vais faire ça…". Alors, lui, il répondait : "Ah ben, de toute façon, t'as qu'à regarder ce que je fais, tu fais le reste". Voilà ». L'absence de transparence quant au travail à faire rend l'évaluation sinon impossible, du moins arbitraire.

Dans le cas de l'association détaillé par Kelly, s'est également posé le problème du flou de l'évaluation, qui n'a pas arrangé les choses :

> Si c'est des milieux, par exemple ces milieux associatifs où j'étais témoin, ici en France, de plusieurs personnes qui ont quitté avec des sentiments très négatifs, une qui était tellement traumatisée qu'elle était… elle était presque au bord d'une crise de nerfs. Donc elle était tellement traumatisée, elle pouvait rien faire, elle était vraiment déprimée en fait après ça parce que c'était très… c'était très très dur pour elle, et ça je vois que c'est beaucoup plus simple… euh, c'est beaucoup plus compliqué, pardon, euh… pour quelqu'un…de démontrer très clairement que on a bien fait notre travail, on n'a pas bien fait notre travail, parce que les objectifs sont beaucoup moins clairs et surtout dans un monde associatif où c'est difficile de mesurer. Aussi, quand quelque chose est mal organisé, c'est plus… c'est plus facile pour l'employeur de dire : « Vous avez pas accompli vos objectifs », soit parce qu'ils ont pas un processus annuel d'évaluation clair, avec des objectifs clairs, soit on vous prive des moyens pour les réaliser, ce qui… ce qui est un peu un autre moyen de faire partir quelqu'un *(rire entendu)*, c'est de ne pas donner les moyens... (…). C'est vrai que dans les milieux c'est beaucoup plus difficile à définir ce qu'on accomplit, c'est beaucoup plus facile pour quelqu'un de dire qu'on n'a pas bien fait, et de le faire de façon démotivant, de façon inappropriée.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Le déficit dans la bureaucratisation des procédures d'évaluation n'est pas le monopole du secteur associatif. Pour une consultante RH interrogée, le manque de feed-back est au cœur du problème du harcèlement, quel que soit le domaine d'activité concerné.

> Mon sentiment là-dessus, c'est que… c'est vrai que pour moi ça pose un réel problème, c'est qu'on n'est pas très organisé au niveau des sociétés elles-mêmes à donner un feed-back. Enfin… C'est vrai que je me disais que finalement, dans les sociétés, on n'est pas très bien organisé, dans la mesure où ce n'est pas institutionnel, le fait de donner des feed-back, le fait d'avoir des… enfin… des… des moments d'évaluation. Mais en fait, donc c'est vrai que ça peut donner lieu à toutes sortes de dérives.
> - *Oui.*
> - C'est un petit peu mon sentiment, en sachant qu'avec d'autres qui travaillent dans l'automobile, on peut tout à fait faire des évaluations qui sont bidon aussi. Je n'ai pas tellement d'éléments de réponse, mais pour moi, l'un des éléments de réponse, c'est que d'une manière institutionnelle, il devrait y avoir quelque chose… ça devrait être quelque chose que toutes les sociétés font. Parce que pour le coup, je vois dans des notions de harcèlement, il y a quand même des notions où la personne tombe des nues, où elle a l'impression qu'elle fait du bon boulot, où elle se rend pas compte à quel point c'était grave. Ca, je trouve que c'est dommage en tant que professionnelle. Il faudrait qu'il y ait un échange qui soit plus développé, quand même.
> - *Oui. Pour vous, donc, le harcèlement moral est dû à des raisons institutionnelles ?*
> - Non, pas seulement. Je pense que 1) d'une part, je trouve que dans les boîtes on est mal organisé au niveau des évaluations. Je sais qu'avant, quand je faisais partie d'une société de conseil en management, à la fin de chaque mission, théoriquement, on avait une évaluation, et on avait une évaluation une fois par an. Donc je crois que oui, d'une part, il y a des problèmes institutionnels. D'autre part, en tant qu'humain, ce n'est pas forcément ce qu'on apprend à l'école, on apprend… quand même, j'ai une formation… j'ai une formation MBA, l'un des axes, c'était le travail en groupe, un des gros axes de mon cursus MBA aux Etats-Unis, et ce n'est pas forcément quelque chose qu'on apprend à faire bien d'une manière générale, et encore moins en France.
> - *D'accord.*
> - Le troisième élément de réponse, c'est que les Français, ils sont quand même assez hiérarchiques, et donc du coup, ils ne sont pas très bons au niveau du feed-back. Ce que vous ne savez pas - je ne vous l'ai pas dit – je suis à moitié américaine.
> - *Ah, ok, d'accord… (rires)*
> - Du coup, ça vous éclaire peut-être quant à ma façon de voir les choses professionnellement.

La consultante est franco-américaine, elle a poursuivi ses études supérieures aux Etats-Unis, et a donc les moyens de comparer les pratiques managériales des deux pays. Elle constate que les entreprises françaises manquent de règles d'évaluation clairement identifiables, dans le sens où les évaluations ne sont pas systématisées, où les résultats ne sont pas forcément communiqués aux concernés selon des procédures pré-établies, et où donc les actions correctrices ne sont pas déclenchées. Le manque de formation en France au travail en groupe – un des gros axes de son cursus universitaire aux Etats-Unis – est un des facteurs explicatifs à ce manque de feed-back, selon elle.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

L'on a vu que, dans plusieurs cas, l'explication du harcèlement moral par la subjectivité du harceleur n'était pas nécessaire. La simple mobilisation d'une grille de lecture crozérienne nous tirait d'affaire à moindres frais. Si, dans certaines situations, on ne peut, en toute objectivité, faire l'économie d'une telle explication, celle-ci ne peut être suffisante pour prendre la mesure du harcèlement moral. Les abus liés à des personnalités perverses ou excessives ne peuvent exister que si le contexte organisationnel leur libère la voie.

Pour certains auteurs, il faut aller plus loin dans l'analyse. Il existe non seulement un contexte organisationnel qui autorise les abus, mais il faut prendre aussi en considération un contexte socio-économique particulièrement difficile qui les favorise.

6.2. HARCÈLEMENT AU TRAVAIL OU HARCÈLEMENT DU TRAVAIL ?

Le verbe travailler vient du latin *tripaliare* qui signifie torturer avec un instrument constitué de trois pieux, le *tripalium*. Dévalorisé dans les sociétés d'antiquité, le travail est devenu aujourd'hui le « grand intégrateur » de la société, la condition de sa liberté. Il donne à chacun une identité sociale, renforce l'estime de soi, permet la reconnaissance mutuelle dans le collectif. Cependant, du fait de la financiarisation de l'économie, « nous sommes loin de la libération de l'homme par le travail » (Enriquez, 2005, p. 15). Le travailleur est un objet, totalement substituable, soumis aux logiques financières. « Et cela en essayant d'obtenir, de la part des subordonnés, le consentement à ce processus, l'adhésion à l'entreprise et la montée d'un sentiment de culpabilité quand ils ne parviennent pas à réaliser les objectifs fixés » (Enriquez, 2005, p. 15).

6.2.1. LE « HARCÈLEMENT FINANCIER »

Les entreprises doivent faire face à de nouvelles contraintes : « L'obsession de la rentabilité peut aboutir à un "harcèlement financier"[1] qui pèse directement sur le management des entreprises » (Le Goff, 2000, p. 144). Une loi, rigide et unique, règne : la loi financière. Dans un monde utilitariste, où la compétition est rude, il faut être le meilleur. Et pour être le meilleur, il faut gagner de plus en plus d'argent. Car pour employer les meilleurs, il faut les payer mieux qu'ailleurs. L'entreprise doit donc gagner suffisamment d'argent pour en faire

[1] Expression que J.-P. Le Goff emprunte à l'économiste J.-L. Gréau in « Fonds de pension : les grandes illusions », *Le Débat*, n° 108, janv – fév 2000.

gagner beaucoup à ceux qui lui en feront gagner plus. Les entreprises françaises sont soumises à la pression du pouvoir des actionnaires, notamment anglo-saxons, qui exigent un retour sur fonds propres minimum de 15%[1]. La logique du résultat alimente les profits boursiers.

« On attend du chiffre, on veut du chiffre », c'est une des causes clés du harcèlement moral pour une avocate interrogée.

> Aujourd'hui on est dans la suite des 35 heures, le redéfinition du temps de travail, la réorganisation, la mondialisation, le monde des affaires qui est très dur, quand je dis le monde des affaires, c'est la situation économique, hein, de la France. C'est… vraiment, hein, c'est on attend du chiffre, on veut du chiffre, si on n'a pas de chiffre on sera obligé de licencier… enfin, un licenciement économique ça ne fait plaisir, contrairement à ce qu'on peut penser, à personne, et surtout pas au chef d'entreprise, ou au mandataire social, donc pour éviter ça, on met la pression sur les gens, et cette pression elle descend sur tous, et sur l'ambiance.

Il existe aujourd'hui une hypertrophie de la logique économique au détriment de la logique sociale. Lorsqu'une entreprise licencie, le cours de son action monte. La logique économique qui sous-tend ce mécanisme est simple et en même temps implacable. Le cours de l'action représente l'espérance des bénéfices futurs d'une société, bénéfices qui sont censés s'accroître une fois délestés des coûts salariaux. Une preuve par neuf que logiques économique et humaine sont disjointes, et même plus : l'inhumanité augmente le profit économique. Les fonds d'investissement anglo-saxons, aujourd'hui très présents dans le capital des grands groupes, exercent une véritable pression pour maximiser la valeur de l'action et doper les dividendes. Et pour cela, des recettes, comme les réductions régulières d'effectifs, effectuées à titre préventif, « un peu comme, autrefois, étaient pratiquées les saignées » (Durieux, Jourdain, 1999, p. 13) sont préconisées. Les travailleurs sont une variable d'ajustement lorsque les doublons sont supprimés après une fusion–acquisition. Les logiques économique et humaine s'opposent également lorsque face à l'annonce d'une diminution du taux de chômage, les cours de bourse s'effondrent par crainte d'une surchauffe. C'est « l'horreur économique », best-seller de V. Forrester qui a fait grand bruit lors de sa sortie. L'auteur y dénonce tout à la fois l'appât du gain, la spéculation, la tendance à produire toujours plus avec toujours moins qui signe la fin du travail, et l'hégémonie d'une économie mondialisée et inhumaine.

Certes, l'on sait grâce à l'Ecole des Relations Humaines et à la célèbre étude empirique de Hawthorne à la Western Electric Company, que lorsque les groupes sont valorisés et que l'on s'occupe d'eux, la productivité individuelle augmente. Il n'en reste pas

[1] Ce ratio met en rapport le résultat net de l'entreprise avec le montant de ses fonds propres.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

moins que l'entreprise a du mal à assumer le coût social parce qu'il est difficile à évaluer. L'impact du mal-être au travail peut même être positif sur la productivité, à l'exemple des téléphonistes qui, exaspérées par leur travail, essayent le plus possible d'écourter les appels. Ce qui fait dire à C. Dejours : « C'est la souffrance qui produit le travail » (2000, p. 136).

6.2.2. UNE GUERRE GÉNÉRALISÉE

A l'origine, le sens du mot « harceler » renvoie à l'art militaire. La définition du harcèlement du *Grand dictionnaire universel* du XIX^{e} siècle inclut la citation éclairante de Sainte-Beuve : « Faute d'avoir pratiqué le détail de la guerre, et de cette guerre légère de harcèlement et d'escarmouches, bien des officiers généraux se trouvent ensuite fort embarrassés quand ils commandent des corps détachés ». Selon le *Trésor de la langue française*, harceler l'ennemi, c'est l'épuiser par une poursuite sans relâche, le faire tomber dans de continuelles embuscades, ou lui faire subir d'incessantes attaques.

Selon J.-L. Foucher, conseil de dirigeants, le vocabulaire militaire a tendance à envahir l'entreprise. Cet extrait en donne une illustration (2005, p. 21 – 22):

> Une simple initiative ne peut être crédible que si elle s'est identifiée un « objectif » précis. De même, il ne suffit plus d'obtenir les meilleurs résultats : il faut « terrasser » les concurrents ou, à défaut, « prendre des positions » sur leur « terrain » pour, prochainement, les « vaincre ». Les séminaires de vente ressemblent à des camps d'entraînement où les « unités » s'équipent de leur « paquetage » de « moyens d'action » au complet. Les centres de production « éradiquent » les « défaillances », avec une « cible » clairement déterminée : le « zéro défaut ». Les sièges sociaux de grandes entreprises sont également gagnés par ce grand enthousiasme guerrier, bien qu'ils soient pourtant plus éloignés du « terrain » que les « opérationnels ». Ils se réjouissent à l'unisson, du « pilonnage » des concurrents et des « attaques » effectuées sur le « théâtre » boursier, en lançant la toute dernière OPA inamicale.

OPA hostile, chevalier blanc, capitaine d'industrie, commandement, état-major, combat des dirigeants, cadres de première ligne, stratégie d'élimination de la concurrence, autant d'emprunts courants de la presse économique au vocabulaire guerrier. Il semble que cette sémantique ait pris le pas sur la métaphore sportive, aujourd'hui moins à la mode. La sociologie des relations de service souligne fréquemment que les travailleurs sont « en première ligne », « au front », langage guerrier qui renvoie à la vulnérabilité des guichetiers. La psychanalyste M. Grenier-Pezé parle de la fonction idéologique de la guerre économique : « On est tous des soldats, et donc on n'a pas d'autre choix que de demander à tout le monde

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

de faire plus. Et on n'a pas d'autre choix que d'utiliser ces… ces méthodes-là. Elles sont devenues nécessaires »[1].

Dans un contexte de guerre économique mondiale, l'entreprise est en guerre contre les ennemis extérieurs, ses concurrents, et les ennemis intérieurs, les salariés dont elle ne veut plus.

LA GUERRE CONTRE L'ENNEMI EXTÉRIEUR

Dans une économie mondialisée, les entreprises doivent sans cesse améliorer leur productivité pour faire face à la concurrence sur les prix et / ou augmenter la qualité du service, sous peine de perdre des parts de marché. Qui n'avance pas, recule.

« Nous sommes dans une compétition mondiale rude », « l'obligation de compétitivité nous contraint à mener des réformes, réformes qui ne vont pas sans difficultés », « les entreprises doivent s'adapter à leur concurrence, au marché », voici des phrases maintes fois entendues de la bouche des chefs d'entreprise. Chaque entreprise a un problème de survie, si elle ne produit pas à des prix compétitifs, elle signe son arrêt de mort. Si l'idée que l'intensification du travail a un impact problématique sur les conditions de travail et la santé des salariés est aujourd'hui communément admise, elle est présentée par les dirigeants d'entreprise comme le prix de la survie économique, ce qui fait dire à V. de Gaulejac que le premier ressort du pouvoir gestionnaire est l'alibi de la guerre économique (2005, p. 110).

La mondialisation est de plus en plus souvent agitée comme une menace : plutôt délocaliser que d'envisager une réorganisation coûteuse. Les travailleurs du Tiers-monde, eux, ne se plaignent pas de conditions de travail difficiles, ils sont bien trop heureux d'avoir un salaire à la fin du mois. Les salariés de Bosch ont été les premiers, en juillet 2004, à accepter de passer de 35 heures à 36 heures pour que l'usine ne soit pas délocalisée en Tchéquie. Les remises en cause d'accords de réduction du temps de travail se sont ensuite multipliées, au point que le chantage à l'emploi est aujourd'hui érigé en quasi-norme. Le volailler Doux a imposé à ses salariés de renoncer à leurs jours de réduction du temps de travail (RTT). Idem chez SEB dans les Vosges ou Sediver à Saint-Yorre. Et à ceux qui protestent contre la régression sociale, l'ancien président du MEDEF, Ernest-Antoine Seillière, rétorque : « Ce n'est tout de même pas la jungle sociale que de passer de 39 heures à

[1] Carré, Jean-Michel (2006). *J'ai très mal au travail*, Canal Plus, 24/10/06.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

35 heures, puis de remonter à 36 heures ! Préfère-t-on d'ailleurs la jungle sociale ou une vraie jachère économique ? »[1].

Dans un contexte de menace sur les marchés et l'emploi, l'entreprise exerce un pouvoir renforcé sur ses membres. Elle tend à se rigidifier en institution totalitaire dans laquelle des individus exécutent, sans pouvoir les refuser, des décisions lourdes de conséquences, car « il n'y a pas le choix ». D'aucuns ont pu parler de « despotisme assoupli » pour qualifier le régime politique des organisations libérales (Courpasson, 2000, p. 284).

Le consommateur est très souvent utilisé comme un alibi pour défendre la mondialisation. Le client roi a plusieurs demandes : la satisfaction rapide (zéro délai), complète (zéro défaut), et personnalisée (produit sur mesure). Le client permet d'effacer le rôle du chef d'entreprise. Les entreprises se cachent souvent derrière un client alibi pour faire passer leurs mesures. François Michelin a même, à un certain moment, inscrit le client comme « payeur » sur les fiches de salaire de ses employés.

Guillaume Sarkozy, vice-président du MEDEF, interviewé par un journaliste, déclare que « le consommateur est le premier entre guillemets des délocalisateurs, puisqu'il cherche toujours… il a raison… de pouvoir acheter moins cher… »[2]. La boucle est bouclée grâce à un raisonnement syllogistique. Si tous les consommateurs veulent consommer au moindre prix [proposition majeure], si tous les salariés sont des consommateurs [proposition mineure], donc tous les salariés veulent consommer au moindre prix, et sont prescripteurs de délocalisations [conclusion].

LA GUERRE CONTRE L'ENNEMI INTÉRIEUR

L'art de la guerre de Sun Tzu, écrit 500 ans avant notre ère, est considéré comme une bible de la stratégie qui inspire les techniques de management. Sun Tzu a compris que le combat implique bien plus qu'un simple affrontement entre deux armées. Outre les éléments matériels tels que les effectifs et la puissance militaire, il a mis l'accent sur les facteurs moral et intellectuel. L'armée est là pour donner le coup de grâce à un ennemi rendu préalablement vulnérable à l'aide de doctrines stratégiques et tactiques diverses et variées : avancer masqué, ruser, duper, diviser pour mieux régner, connaître son ennemi et exploiter ses points faibles ; activités subversives clandestines menées par des agents secrets dans le camp ennemi :

[1] Entretien avec E.-A. Seillière, *Le Monde* du 06/8/04.
[2] « Complément d'enquête » : « Des salariés au bord de la crise de nerfs », France 2, 29/11/04.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

répandre de fausses rumeurs et des informations erronées, corrompre et pervertir les fonctionnaires, créer des conflits internes et les exacerber pour semer la zizanie et démanteler les alliances.

Cette stratégie des alliances et des divisions est, selon Marie-Hélène, celle qu'a utilisée son harceleur pour avoir les mains libres. Une stratégie magistralement conduite qui force son admiration…

> *Est-ce que tu avais l'impression qu'il était intouchable, parce qu'il faisait partie du comité de direction, qu'il était protégé par la haute hiérarchie, c'est-à-dire que c'est quelqu'un… apparemment il a de bons résultats…*
> - Oui.
> - *… il était intouchable ?*
> - Oui, je pense. Mais pas tellement… enfin, on peut pas dire qu'il bénéficiait d'une… enfin, il avait été amené par l'ancien PDG, donc c'était quand même une certaine auréole. Le PDG avait quitté le groupe, donc il n'avait plus ce soutien direct. Par contre, comme il était… vraiment très… enfin très très fort en manipulation, moi je… quelque part, j'ai une admiration pour… enfin, j'ai de l'admiration pour son savoir-faire. Il avait réussi à se mettre pratiquement tout le monde dans la poche ! Bon, aujourd'hui ça…
> - *Pas les subordonnés, peut-être, mais les collègues.*
> - Non non, mais il manipulait… il avait fait… il manipulait, il avait choisi ceux qui étaient assez faciles à manipuler parmi les directeurs, et il les avait manipulés de telle façon qu'il était… était à l'abri. Alors toujours pareil… enfin… à la fois en les flattant, en essayant de comprendre tous les réseaux. Quand il était arrivé, il nous avait tous interrogés.

Les stratégies d'éviction des indésirables et de ceux dont la tête dépasse sont des pratiques millénaires. Ce qui en revanche est nouveau, c'est l'industrialisation du « nettoyage » et du « nivelage » dans les entreprises grâce au recrutement de *cost killers* (tueurs de coûts) dont la fonction est de « dégraisser », quel qu'en soit le coût humain.

Il est difficile de dater précisément le début de tels procédés. Pour Karine, médecin du travail, c'est à partir de 1998 qu'ont commencé à émerger des protestations collectives pour maltraitance. Avant cette date, elle a été amenée à aider des gens, mais les demandes étaient rares et émanaient de victimes isolées. « Ce que j'ai découvert, c'est que les histoires de harcèlement moral… il y a des personnalités bizarres… enfin, de type perverses… c'étaient des petites histoires ». La fin de la décennie marque un tournant, on passe aux choses « sérieuses » : « Par contre, que les choses se passent à un niveau collectif, ça c'était nouveau. Ca c'est 1998 ». Elle se souvient notamment d'une direction de service vétérinaire entière qui a été malmenée par son nouveau directeur. Elle s'occupait de ce service depuis quinze ans et connaissait un à un chacun de ses membres. Du jour au lendemain, le chef est « éjecté » (« je ne sais pas pourquoi, je n'ai jamais su »), et un nouveau directeur jeune et fringant arrive « qui apparemment veut s'y prendre autrement qu'on n'a jamais fait, et commence à embêter

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

sérieusement ses confrères vétérinaires. Il a commencé par embêter ses confrères vétérinaires, les femmes d'abord, les jeunes femmes, puis un confrère homme, aussi, puis les techniciens, puis etc. Il est descendu en cascade, comme ça… ». C'était donc un collectif entier « qui était maltraité par sa direction sous prétexte de remettre de l'ordre ». Après enquête, Karine apprend que « ce Monsieur-là avait déjà maltraité un autre vétérinaire dans le service… enfin, le département précédent… qui était quelqu'un qui s'en était jamais remis ».

D'autres datent de la fin des années 1980 le début du recrutement des *cost killers* spécialement embauchés dans certaines structures pour mettre en place une procédure d'éviction des personnes non désirées. Ce sont soit des personnes qui ont déjà réalisé des dégraissages réussis et qui traînent derrière elles une réputation sentant le soufre, ou alors des jeunes cadres dynamiques à haut potentiel, formés aux dernières méthodes de management, et recrutés pour faire leurs armes dans des services où les méthodes de travail datent d'un autre âge.

Virginie Hurson, avocate en droit social, explique tranquillement sur un plateau télévisé[1] qu'elle a été mandatée plusieurs fois par des entreprises pour déstabiliser des quinquas qui n'étaient plus aussi performants qu'avant, ou alors des femmes de retour de leur congé maternité en les surchargeant de travail ou, au contraire, en leur supprimant des tâches essentielles. Comme elle suscite beaucoup de huées dans la salle, elle ajoute que sa mission consiste à conseiller les employeurs dans les procédures de licenciement. En clair, elle ne fait que son travail.

Le harcèlement vise également à faire craquer les gens lorsque l'entreprise veut éviter la mauvaise publicité d'un plan social. Lors de la fusion des compagnies d'assurance AXA-UAP, et alors que la direction annonçait qu'il n'y aurait aucun licenciement, de nombreux salariés ont subi des retraites anticipées, des licenciements en étant poussés à la faute, des baisses de salaires, des incitations à la démission par toutes formes de harcèlement. Ils se sont regroupés au sein de Avif, association des victimes de la fusion, pour faire valoir leurs droits.

Un arrêt de la Cour d'appel de Poitiers du 30 octobre 2001 est caractéristique du harcèlement « professionnel » ou « stratégique » mis en œuvre par la compagnie, même si le terme n'est pas prononcé. En l'espèce, souhaitant réformer son réseau commercial dit « S », AXA a décidé de pousser au départ les salariés qui n'avaient pas opté pour le nouveau système d'organisation. Ce « plan social déguisé » a eu pour conséquence de faire passer l'effectif du réseau S de 3 735 salariés à 2 602, soit une suppression de plus de 30% des

[1] « Ca se discute » : « Harcèlement : jusqu'où peut-on supporter la violence morale ? », France 2, 24/3/99.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

effectifs. Le plaignant, M. Rousseau, faisant partie des salariés récalcitrants, n'a plus eu accès à la formation de nouveaux contrats, n'a plus été convié aux réunions commerciales et ne figurait plus sur les tableaux commerciaux. Concernant AXA, la Cour a conclu « que son attitude est indigne d'une grande compagnie, qu'elle a manqué totalement non seulement de respect, c'est-à-dire de considération à l'égard de son collaborateur, mais encore de loyauté qui doivent être la règle nonobstant l'existence de conflits ; que la taille de l'entreprise ne peut faire oublier l'humanité qui doit présider aux relations professionnelles ».

« Quand Carrefour veut se débarrasser d'un salarié devenu un adversaire, et non plus un allié, si celui-ci ne part pas de lui-même, sa hiérarchie exerce une pression constante, jusqu'à ce qu'il finisse par donner sa démission » (Philonenko, Guienne, 1997, p. 97 – 98). L'entreprise préfère donc se « débarrasser » des indésirables par le moyen du harcèlement moral stratégique. Carrefour a été condamné le 30 septembre 2004 par les prud'hommes d'Evry pour harcèlement moral à l'encontre de deux anciens cadres à Athis-Mons. Quatre autres anciens cadres, qui s'estimaient également victimes de harcèlement, ont en revanche été déboutés. Dans sa plaidoirie, en juin 2003, l'avocat des salariés avait cité le rapport d'un médecin du travail dénonçant « des méthodes de management contraires à la dignité de l'homme parfois utilisées » et soulignait que « les mêmes plaintes de brimades diverses revenaient constamment ». En 2002, le groupe n'a, dans ses hypermarchés français, procédé à aucun licenciement économique. Mais les effectifs moyens de cadres ont diminué de 329 personnes. C'est ce qui ressort d'une étude d'un cabinet indépendant, commandée par le comité d'entreprise de Carrefour, et que *Le Canard enchaîné* s'est procurée[1]. Vexations, instructions contradictoires, surcharge de travail… autant de moyens utilisés par l'enseigne pour réduire les effectifs sans recourir à des plans sociaux qui lui feraient une mauvaise publicité.

L'évolution du « nettoyage » est non seulement quantitative, du fait de son industrialisation, mais également qualitative. L'on sait depuis N. Elias qu'en raison de la pacification de nos sociétés et de la modification de notre économie affective au cours des siècles, l'agressivité « a été "affinée" et "civilisée" comme toutes les autres pulsions sources de plaisir : elle ne se manifeste plus dans sa force brutale et déchaînée qu'en rêve et dans quelques éclats que nous qualifions de "pathologiques" » (1973, p. 280).

Ce n'est pas la seule nouveauté. La psychologie des salariés est une nouvelle variable à contrôler. Des cabinets de consultants, spécialisés en psychologie, enseignent aux cadres

[1] « Carrefour ne positive plus », *Le Canard enchaîné*, 01/10/03.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

supérieurs comment se débarrasser des indésirables. Au cours de stages « de mise à mort », sont données des astuces pour faire craquer les employés par des intimidations, du harcèlement, en frappant « là où ça fait mal ». L'irruption sans prévenir et aléatoire de la violence perturbe la victime au point qu'elle n'arrive plus à penser de façon cohérente. Chez les victimes, les mots sont évocateurs : « viol psychique » ou « moral », « torture blanche ». Comme pour les recrues des sectes, il s'agit d'une mise sous dépendance psychologique subtile et progressive dont les mécanismes ont été étudiés.

Les techniques utilisées pour obtenir la reddition émotionnelle du salarié font aujourd'hui l'objet d'un savoir à la fois vaste et largement diffusé. Victor Santoro est un maître du genre. A son actif, plusieurs ouvrages sur les techniques de harcèlement[1], les sales tactiques de démoralisation du nouveau millénaire[2], ou encore le *gaslighting*[3]. Ce dernier mot est un emprunt au film hollywoodien de 1944 de George Cukor où un homme essaye, en utilisant divers stratagèmes, de persuader sa femme qu'elle a perdu la raison. Par extension, les techniques de *gaslighting* visent à la destruction systématique de l'équilibre psychique de l'individu, sa confiance et son estime de soi, le but ultime étant de le rendre fou. Le créneau semble porteur, si l'on en juge par le nombre de publications : harcèlement high tech[4], science du lavage de cerveau et du contrôle de la pensée[5]. Certaines disciplines, comme le marketing, sont des théorisations officieuses de la manipulation mentale. Ce savoir est non seulement plus élaboré grâce aux avancées des sciences humaines et sociales, et plus particulièrement de la psychologie, mais il est également facile d'accès depuis l'avènement d'Internet. Il suffit de naviguer sur un moteur de recherche pour mesurer l'ampleur du phénomène. Il existe 1 660 sites sur les « techniques de manipulation mentale », 59 sur les « gaslighting techniques », 7 sur les « techniques psychologiques coercitives »[6].

Ce qui est donc nouveau, c'est la systématisation, à l'aide d'un savoir plus pointu et largement diffusé, des moyens visant à obtenir l'effondrement des sujets. Les outils de destruction psychologique ne sont plus improvisés à partir d'une connaissance spontanée des ressorts de la cruauté, ils sont utilisés par des personnes spécialement embauchées. Les « fossoyeurs » maîtrisent une panoplie inédite : carte blanche de la haute hiérarchie, connaissance du psychisme humain à visée destructrice, accès à un maximum d'informations

[1] Santoro, Victor (1997). *Techniques of Harassment*.
[2] Santoro, Victor (1999). *21th Centuty Revenge : Down and Dirty Tactics for the Millenium*.
[3] Santoro, Victor (1994). *Gaslighting. How to Drive Your Enemies Crazy*.
[4] French, Scott (1993). *High Tech Harassment*.
[5] Taylor, Kathleen (2006). *Brainwashing : The Science of Thought Control* ; Winn, Denise (2000). *The manipulated mind : Brainwashing, Conditioning and Indoctrination* ; Sargant, William (1997). *Battle for the Mind : A Physiology of Conversion and Brainwashing*.
[6] Chiffres obtenus sur Google le 25/8/07.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

sur les employés, grâce aux tests psychologiques à l'embauche, aux fiches concernant le personnel des services RH, et aux nouveaux moyens d'information et de communication. La perversité ne réside pas dans la personnalité d'un tel ou d'une telle, mais dans la systématisation de la volonté de nuire. La violence sournoise et insidieuse n'est pas un trait de personnalité, mais une caractéristique inhérente au dispositif. La situation d'emprise ne résulte pas d'une « séduction perverse », mais de l'ensemble des moyens mobilisés pour obtenir l'ascendant sur les indésirables. Les tueurs de coût ont toute latitude pour mener leurs actions de manière couverte, tout en frappant là où ça fait mal. Le film *De gré ou de force* met en scène un tueur de coût spécialement embauché pour faire craquer l'un après l'autre des salariés dont la direction veut se débarrasser. Connaissant les problèmes de santé mentale d'une employée grâce à son dossier médical, il va tout mettre en œuvre pour appuyer à plusieurs reprises sur les points sensibles, jusqu'à ce qu'elle craque et décompense psychiquement.

LA GUERRE ENTRE LES SALARIÉS

Au XIX^{e} siècle déjà, Marx montrait comment le développement du capitalisme aliénait non seulement le travailleur du produit de son travail, mais aussi de ses pairs, en le mettant en concurrence avec eux. Les choses ne se sont pas arrangées depuis. La relation de travail est aujourd'hui individualisée : individualisation des statuts (CDI, CDD, intérim, détachement, sous-traitance, contrats d'apprentissage, conventions de stage…), des modalités de rémunération, des objectifs et de l'évaluation, des temps de travail, d'où une perte de solidarité au sein des collectifs de travail : « chaque employé est plus préoccupé d'améliorer sa situation personnelle ou de sauver sa place que de développer des solidarités collectives contre un pouvoir insaisissable » (de Gaulejac, 2005, p. 111).

C. Dejours parle de « convivialité stratégique » (2005, p. 63) car les relations entre collègues sont dénuées de solidarité et biaisées par la concurrence. Ne s'en sortent à bon compte que ceux qui, cyniques, se tiennent prêts à trahir ceux qui leur faisaient confiance. Les discours des uns et des autres sont émaillés de références au vocabulaire guerrier. Pour Rim, qui travaille dans le département des financements pétroliers d'une grande banque, « Tout le monde peut être victime de harcèlement moral, personne n'est préservé (…). Il faut avoir des dents longues pour se défendre ». Elle continue : « Il ne faut pas montrer qu'on est trop fort, trop compétent dans le monde du travail. Ca attire des jalousies, on devient menaçant pour les

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

autres, et potentiellement éliminable ». Le jeu « Le maillon faible », diffusé durant plusieurs années sur TF1, est un bon exemple de ce type de fonctionnement. Le groupe a pour objectif de banquer le plus possible pour avoir une cagnotte importante. Mais cet esprit d'équipe n'est qu'une façade car le gain final est individualisé. La stratégie est alors souvent de mise : les médiocres s'allient entre eux pour débarquer les meilleurs en culture générale car ils sont menaçants. Mais il s'agit de voter contre eux au bon moment, c'est-à-dire pas trop tôt pour que la cagnotte grossisse, et pas trop tard pour qu'ils ne puissent pas gagner le jeu. Nawal, 25 ans, qui vient de débuter un emploi en tant qu'analyste financière dans une compagnie d'assurance, s'entend dire par sa chef, qui vient d'avoir une altercation avec un collègue : « Vous verrez la cruauté du monde du travail ! ». Elle ne fut pas déçue.

La concurrence généralisée entre salariés engendre une tension inédite dans un environnement marqué par les menaces sur l'emploi. *Le couperet* met en scène un cadre supérieur, Bruno Davert, qui vient de perdre son emploi dans une usine de papier pour cause de délocalisation. Trois ans plus tard, il est toujours au chômage, et postule pour Arcadia. Il est prêt à tout pour retrouver un emploi… y compris à tuer les candidats concurrents les uns après les autres. La lutte des places est à la fois interne, les salariés d'une entreprise étant en compétition pour les promotions ; locale, les salariés d'une même profession étant concurrents pour un même poste ; et mondiale, les salariés des pays riches rivalisant avec ceux des pays pauvres pour maintenir leur emploi.

L'ÉTAT DE SIÈGE

L'état de guerre légitime la censure. Libératrice des énergies créatrices des salariés dans le discours, instance de censure dans les faits, telle est la contradiction rapportée par E. Enriquez : « Une peur de la pensée dans ses aspects inventifs règne dans l'organisation. Le plaisir de la réflexion désintéressée, de la faculté de jugement est considéré comme n'étant pas de mise, car permettant d'interroger les valeurs au nom desquelles les décisions sont prises ainsi que les modes de penser dominants. La créativité tant réclamée est souvent, en fait, extrêmement bridée » (1992, p. 95). Sont de mise le travail productif, la pensée conformiste, les valeurs similaires. Sont écartés le doute car inquiétant, la parole libre car scandaleuse, la pensée novatrice car perturbante, les sentiments car difficilement admissibles. De là découle le fait que les organisations sont le lieu privilégié de « la manifestation de conduites perverses de type *sado-masochiste* qui sont les seules à être adéquates à un monde

créé pour fonctionner suivant un modèle précis et non suivant un processus vivant » (1992, p. 96).

L'état de siège légitime l'emploi de tous les moyens pour contrôler la loyauté des soldats. Des éléments panoptiques sont repérés par un ancien consultant en management, dans un livre témoignage (Desmarais, 2001). Par une baie vitrée, les bureaux des cadres de production ont une vue plongeante sur les ouvriers qui s'affairent autour des machines de l'usine. Certes, les bureaux paysagers facilitent la coopération entre les personnes, mais dans le même temps, ils induisent un contrôle social par tous de l'assiduité de chacun. Ceci sans compter les tentations de suivre à la trace les faits et gestes des salariés grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication : les badges d'accès aux locaux, les portables, les « mouchards » installés sur les véhicules, les logiciels de contrôle sont autant de moyens de surveillance à distance. Les caméras pullulent dans le film de Costa-Gavras, *Le couperet*, y compris dans la salle d'entretien où le héros tente de répondre, avec un sourire forcé, à la batterie de questions qu'on lui pose. Le recours à la dénonciation a été voté aux Etats-Unis en 2002 suite aux scandales financiers d'Enron et WorldCom. La loi Sarbanes-Oxley met en place des procédures de *whistleblowing* qui permettent d'enregistrer les confidences de salariés à propos de fautes ou fraudes commises au sein de l'entreprise. Ce système concerne également tous les salariés français appartenant à une entreprise cotée à New York ou à une filiale d'un groupe américain. S'il peut être un moyen de promouvoir l'éthique dans l'entreprise, il peut aussi se révéler un facteur d'insécurité pour les salariés, instaurant un climat délétère où tout le monde suspecte tout le monde et où la délation est de mise.

Le soldat loyal se dévoue corps et âme à sa patrie, et toute tentative de sédition est sanctionnée par la mort. Dans le film de Sidney Pollack, *La firme* (d'après le livre de John Grisham), Mitch Mc Deere (joué par Tom Cruise) a réussi de brillantes études de droit à Harvard. Il est reçu par un cabinet d'avocats de Memphis, dirigé par Oliver Lambert. Très sollicité, on lui propose des conditions exceptionnelles : salaire mirobolant, avec une augmentation de 5% l'année suivante, un système de primes, un prêt à taux préférentiel pour acheter une magnifique maison, l'avion étant gratuit pour visiter les lieux, une carte pour le club de golf, et une mercedes flambant neuve dont il pourra choisir la couleur. Lors de l'installation, la firme met à disposition du couple un mobilier temporaire. Personne n'a divorcé dans la firme, et il n'y a pas de « vieux garçon ». « Toutes blondes, tous mecs, tous mariés », dit Abby, la femme de Mitch. Ce dernier est fou d'enthousiasme à l'idée de rejoindre une telle entreprise. Fêtes, cocktails, barbecues sont organisés pour créer un esprit

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

de convivialité, et pour insuffler les valeurs de l'entreprise. La firme exige une implication et un engagement total du salarié, ce qui tend à déplacer la frontière entre la vie privée et la vie au travail, voire à l'abolir. Le cabinet s'immisce dans les affaires privées de ses recrues. Il voit d'un très bon œil les naissances, car les enfants favorisent la stabilité. Des mouchards guettent dans les bureaux. Des écouteurs sont installés dans la maison, les conversations du couple épiées et analysées pour tester leur degré de fidélité et d'attachement à leur employeur, mais aussi pour pouvoir utiliser des informations privées à des fins de chantage. Gene Hackman est désigné comme le « mentor » de Mitch, il est spécialiste de la création de sociétés en commandite simple dans les paradis fiscaux, principalement les îles Caïman. Mc Deere se doit d'entretenir la tradition d'excellence du cabinet. On l'aide à préparer l'examen du barreau, car aucun collaborateur de la firme n'a échoué à cet examen. Des « bleus » sont embauchés, on leur fait mener la belle vie, et après quelques années, on leur révèle que le cabinet fait du blanchiment d'argent. Et gare à celui qui se révolte, car aucun avocat ne quitte la firme vivant.

En état de guerre, il faut galvaniser les troupes. Selon E. Enriquez, les organisations ont toujours été des systèmes culturels, symboliques et imaginaires en affirmant certaines valeurs, en étant le lieu de projection de fantasmes individuels et collectifs, et en tentant de prendre les individus dans les mailles de l'imaginaire qu'elle propose. La situation actuelle présente une nouvelle caractéristique : l'organisation tente de façonner les esprits et de pénétrer au plus intime de l'espace psychique des individus. « Si elles sont conduites à procéder ainsi, c'est qu'elles essaient de devenir de véritables micro-sociétés qui soient en même temps des communautés : en un mot, elles visent à remplacer l'identification à la nation et à l'Etat par l'identification à l'organisation qui devient ainsi le seul sacré transcendant auquel il est possible de se référer et de croire » (Enriquez, 1992, p. 39).

Pour évoquer l'emprise exercée sur le psychisme et l'imaginaire des salariés, emprise résultant du passage de l'entreprise pyramidale à l'entreprise réticulaire, V. de Gaulejac et N. Aubert parlent de « système managinaire », dans le sens où l'imaginaire est devenu pour l'entreprise un objet de management (Aubert, de Gaulejac, 1991, p. 46). Il en résulte une mise sous tension de l'individu pour qu'il mobilise toute son énergie psychique au service du système auquel il adhère. La formation interne, les stages de motivation, les systèmes d'évaluation, les incitations financières sont autant de « piqûres de rappel ». La « culture d'entreprise », diffusée sous forme de « cri de guerre », vise à resserrer les rangs.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

LE RÈGNE DES GUERRIERS

En temps de guerre, on veut des guerriers, des vainqueurs, quels que soient les dommages collatéraux causés par l'usage de la violence. Ce ne sont pas la gentillesse, la politesse ou le respect de l'autre qui sont valorisés, mais la capacité à faire du chiffre et à conquérir les marchés. Une littérature managériale consistante importée des Etats-Unis met en avant la nécessité d'un « leader », d'un meneur d'hommes « charismatique » pour séduire et embrigader les foules. Certes reconnu pour être un caractériel, il est protégé par son génie supposé, et ses incartades sont vite pardonnées.

E. Enriquez met en rapport cinq structures de fonctionnement de l'organisation (charismatique, bureaucratique, coopérative, technocratique et stratégique) avec des structures de personnalité, en partant du constat suivant : les entreprises « ont tendance à engager des personnes ayant des comportements adéquats au style de l'entreprise, ou quand elles ne peuvent les trouver, à tenter de les transformer (par le travail, par la pression du groupe, par l'idéologie dominante dans l'entreprise, par des stages de formation) en individus qui, au moins extérieurement, peuvent faire preuve des qualités qui favorisent la croissance de l'entreprise » (Enriquez, 1989, p. 151). Selon une logique de réciprocité des influences et de récursivité, l'individu contribue à produire de l'organisation qui transforme les individus qui la produisent, et ainsi de suite (Aubert, de Gaulejac, 1991, p. 334).

L'entrepreneur charismatique (de type Carlos Ghosn, président de l'alliance Renault-Nissan et surnommé le « Cost-killer ») a une personnalité très forte et une aura exceptionnelle qui mobilise les salariés autour de son projet. La structure bureaucratique a pour socle des règles impersonnelles de fonctionnement et une parcellisation des tâches. Elle recrute des schizophrènes à tous les niveaux. La structure coopérative, de par les valeurs démocratiques qu'elle met au cœur de son fonctionnement, comporte une part d'utopie et d'impossibilité. Le « manipulateur à tendance perverse » se sent à l'aise dans les structures technocratiques dominées par le calcul, la rentabilité et l'économisme. Quant aux structures stratégiques, elle exigent des « stratèges », des « guerriers », des « gagneurs », bref, des « tueurs cools » (Enriquez, 1989, p. 151). Ces personnalités managériales, qui sont sûres d'elles et ont un ego surdimensionné sont viriles, théâtrales, hystériques (de type B. Tapie, S. Berlusconi). Etre constamment dans la gagne et l'urgence leur permet de ne plus penser à leur finitude.

Il semble, selon E. Enriquez, que l'on ait changé de modèle depuis 1995. Le profil psychologique qui émerge est celui de l'apathique, qui ne veut pas être troublé dans ses

émotions. Il est capable d'instrumentaliser les autres, qui seront ainsi stressés, harcelés. Ceux qui survivent ont une personnalité adaptée : ce sont les hommes radars, réactifs, qui peuvent vivre dans l'instant, dans l'éphémère. Les autres sont livrés à leurs désillusions et à leur désarroi[1].

Au-delà de cette typologie, certains avancent l'idée d'une sélection darwinienne des personnalités calibrées pour les postes de pouvoir. « A une époque où le monde du travail est devenu de plus en plus impitoyable, il s'opère une sorte de sélection naturelle qui place les pervers narcissiques à des postes stratégiques » (Hirigoyen, 2001, p. 230). C. Dejours ajoute : « C'est l'apprentissage des pires usages de l'instrumentalisation et de l'utilisation stratégique d'autrui qui sont monnaie courante et qui sont considérés comme bien. Agressivité souhaitée ! Ca fait presque partie… c'est presque ce qui est écrit sur le profil de poste. Il faut des gens qui soient prêts à… à vendre père et mère. Voilà. Ceux-là on veut d'eux »[2]. Comme le montre le film *Fair play* de L. Bailliu, l'entreprise grouille d'individus pour qui la fin justifie les moyens : « Humiliation, trahison, harcèlement, hypocrisie, manipulation, compétition. En business comme en sport, tous les coups sont permis »[3].

Dans les milieux américains de la haute finance décrits par Kelly, les managers ne sont pas recrutés pour leurs bonnes manières, mais pour leur capacité de drainer de l'argent. La culture du chiffre rend secondaires le contrôle de soi et une gestion respectueuse des ressources humaines, surtout lorsque aucune loi ne fait office de rempart.

> Aux Etats-Unis… je dirais que la différence c'est plutôt que ça peut peut-être plus être accepté en fait dans certains milieux professionnels aux Etats-Unis. C'est clair que dans les salles à marché ou les banques d'investissement, ou dans les cabinets… peut-être moins les cabinets d'avocats, mais je connais moins bien le milieu… c'est vrai que c'est une culture de travail beaucoup plus jungle, et donc il y a beaucoup plus de liberté dans la façon qu'on gère les gens, dans la façon qu'on peut crier dessus, on peut dire des gros mots. Ca fait partie du travail. On attend quand on est embauché dans ce type de poste de banque d'investissement que les gens vont peut-être crier dessus, qu'ils vont dire des choses. On le sait, donc c'est un peu le pacte qu'on fait. On travaille avec des gens qui sont pas gentils, et on gagne beaucoup plus d'argent. Donc c'est un peu la rémunération pour travailler avec des personnalités qui sont beaucoup plus susceptibles d'un harcèlement moral. Et c'est pas forcément lié à une personne précisément, c'est juste un manque de… c'est un manque de contrôle de soi parmi les gens qui sont valorisés dans leur capacité autre que la gestion des ressources humaines. Et donc s'ils gagnent de l'argent, c'est bon pour la firme, donc ils ont beaucoup moins d'intérêt à corriger les gens qui sont inappropriés avec leurs employés.

[1] Enriquez, Eugène (2005). « Subjectivité et personnalité », Colloque « Exister dans l'entreprise », Sorbonne, 23 septembre.
[2] Carré, Jean-Michel (2006). *J'ai très mal au travail*, Canal Plus, 24/10/06.
[3] Affiche du film.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Le « pacte » dont parle Kelly s'apparente au pacte avec le diable : il permet d'échanger la fortune sinon contre son âme, comme dans le cas de Faust, du moins contre sa dignité. Selon le système de valeurs de chacun, l'arbitrage se fait dans un sens ou dans un autre.

V. de Gaulejac résume ainsi l'état d'esprit dominant dans le monde des affaires : « En temps de guerre, la morale habituelle n'a plus cours. On peut tuer, excuser les excès, admettre la maltraitance, tolérer certaines violences (…) les entorses au droit du travail et même le harcèlement moral ne sont pas vraiment répréhensibles puisqu'ils sont nécessaires à la réussite de l'entreprise, donc à sa survie. Pendant la guerre, la finalité est claire : vaincre ou mourir » (2005, p. 108).

6.2.3. LES CONSÉQUENCES DU NOUVEAU MANAGEMENT

Les conditions de travail ont-elles changé ou dispose-t-on de méthodes d'observation plus performantes desdites conditions ? C'est l'insoluble question de la meilleure qualité du thermomètre qui fait monter la fièvre. L'observation des conditions de travail s'est incontestablement enrichie depuis une vingtaine d'années de nouvelles approches (de la psychologie industrielle à la psychopathologie du travail), et de l'utilisation accrue d'enquêtes, et de statistiques (DARES…). Les travailleurs ont plus conscience des risques auxquels ils font face : les chauffeurs de taxi sont plus nombreux à déclarer les risques d'accident, les femmes de ménage les risques d'inhalation de poussière. Les mouvements et représentations collectifs ont un impact sur les représentations individuelles. Dans les années 1970 et 1980, les infirmières disaient porter peu de charges lourdes dans les enquêtes sur les conditions de travail de l'INSEE. En 1991, la réponse positive était massive car le mouvement des infirmières « Ni bonnes, ni nonnes, ni connes » était passé par là. La même évolution est constatée chez les routiers, autre profession marquée par les conflits. Les risques au travail, autrefois « incorporés », sont aujourd'hui « objectivés » (M. Gollac[1]). Le seuil de tolérance a sans aucun doute baissé, ce qui fait dire à une secrétaire nationale de la CFDT, la cinquantaine entamée : « Je ne suis pas sûre que les conditions de travail soient plus dures. Quand je travaillais à l'hôpital dans le service pédiatrie, on était peu nombreux, et on voyait beaucoup

[1] Journée « Des statistiques sur le travail et la santé en population générale. Enquêtes – méthodologies – résultats- accès aux données », 06/12/04, Iresco.

d'enfants mourir… Aujourd'hui peu d'enfants meurent. C'est le seuil de tolérance qui a baissé ».

De 1990 à 2000, le nombre de maladies professionnelles reconnues a été multiplié par 13 (Askenazy, 2004, p. 26). Cette augmentation est très certainement la preuve d'une meilleure identification des pathologies : la qualité du thermomètre fait monter la fièvre. Cependant, l'on ne peut nier que la dégradation des conditions de travail est réelle. Le nouveau management présente de nouveaux risques pour les travailleurs.

Il était normal, en temps de guerre, que le management s'adaptât à la nouvelle donne. Pour J.-P. Le Goff (2003b), les pratiques de harcèlement ne sont pas essentiellement le fait d'individus pervers, mais elles s'inscrivent dans les réalités nouvelles de la production et dans un nouveau mode de management dont il importe de prendre la mesure. L'injonction à l'autonomie place les plus faibles en situation difficile, tandis que la figure du pouvoir dans les entreprises s'efface et se brouille, renvoyant aux individus le poids d'une responsabilité difficilement supportable. Les conditions sont ainsi réunies pour que les rapports sociaux dégénèrent en rapports interindividuels et que les conflits de personnes se développent sans plus de retenue.

Dans un livre au titre éloquent : *Harcèlement au travail ou nouveau management*, P. Ariès avance l'idée que l'essor du harcèlement moral ne s'explique pas par une dimension interindividuelle, mais par de nouvelles formes d'organisation du travail (2002, p. 20). Le harcèlement est une conséquence directe et incontournable du nouveau management. C'est une pratique institutionnalisée dans l'entreprise, « le patronat déploie, aujourd'hui, une stratégie de harcèlement pour casser les identités, les repères, les classifications et imposer une intégration qui ressemble, davantage, à une assimilation forcée qu'à un compromis social » (Ariès, 2002, p. 391).

Le nouveau management, qualifié par P. Askenazy (2004) de « productivisme réactif », est une série de pratiques innovantes résultant de la confrontation entre le modèle américain fordiste-tayloriste et le modèle toyotiste japonais. Ce nouveau management est né aux Etats-Unis dans les années 1980, avant de contaminer les organisations françaises quelques années après. La première mesure est la « lean production », ou production « au plus juste » : le juste à temps, le flux tendu et le zéro stock. Sont également à mentionner la polyvalence, la circulation horizontale de l'information, les cercles de qualité, le travail en équipes. Une autre mesure importante est la recherche systématique du coût minimum : cela

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

passe par le « re-engineering », ou reconfiguration, l'externalisation, la chasse au gaspillage. Enfin, il faut veiller à la satisfaction totale du client. Au total, le salarié se trouve au centre d'un cercle où il est évalué par tous ceux qui ont à travailler avec lui, managers, clients, collègues, collaborateurs… (évaluation à 360°).

En théorie, les organisations innovantes enrichissent le travail et le rendent plus motivant. Au lieu de répéter les mêmes tâches dans son coin, le travailleur moderne est polycompétent, et participe activement à des projets de groupe, de sorte que le couple tayloriste rythme élevé / absence d'autonomie est remplacé par le couple rythme élevé / autonomie. Tout le monde y trouverait son compte : les entreprises améliorent leurs performances, les consommateurs disposent d'une offre élargie et optimisée de produits et services, et les travailleurs, en ayant des emplois plus valorisants et de meilleure qualité, voient les risques de santé physique et mentale s'amoindrir. Dans les faits, cette évolution s'accompagne également d'une intensification du travail qui est mal vécue par les salariés.

Plusieurs études ont mis en évidence l'ambivalence des nouvelles formes de management, qui entraînent d'une part une plus grande autonomie, responsabilisation, implication et intérêt au travail, et d'autre part une dégradation des conditions de travail (Baudelot, Gollac, 2003 ; Gollac, Volkoff, 2000). Cette ambivalence a été également soulignée par L. Boltanski et E. Chiapello (1999) qui montrent comment la mise en place des nouvelles formes de management et les souffrances qu'elles engendrent sont inséparables de la critique des anciennes et donc de l'amélioration de la condition des travailleurs.

LE CUMUL DES CONTRAINTES

La conséquence majeure du nouveau management est que le travail, aujourd'hui, implique le cumul de contraintes physiques *et* mentales. A travers des enquêtes françaises sur les conditions de travail menées en 1984, 1991 et 1998, l'on remarque une augmentation des indicateurs de charge physique et des accidents du travail, sonnant ainsi le glas du mythe de la fin du taylorisme. Tous secteurs confondus, une plus grande proportion d'employés révèle des TMS (troubles musculo-squelettiques), ainsi que des efforts tels que porter des charges lourdes, rester longtemps dans une posture pénible, effectuer de longs ou fréquents déplacements à pied. Ainsi, 37% des salariés déclaraient en 1998 travailler dans une posture pénible. Ils n'étaient que 29% en 1991 et 16% en 1984. Parallèlement, les indicateurs de charge mentale ont augmenté entre les deux dates : les personnes interrogées sont plus

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

nombreuses à déclarer devoir fréquemment abandonner une tâche pour en effectuer une autre (à cause de la polycompétence), à se plaindre des contraintes visuelles (en raison notamment des écrans d'ordinateurs), du manque de temps, et de la peur en cas d'erreur dans le travail. En 1998, 68% des salariés estiment qu'une erreur de leur part peut entraîner des conséquences graves pour la qualité du produit ou du service (contre 60% en 1991) ; 50% qu'elle risque d'entraîner des coûts financiers pour l'entreprise (contre 44% en 1991) ; 65% (contre 60%) des dangers pour leur sécurité ou celle d'autres personnes. Sentiment de responsabilité soutenu par la crainte de sanctions, redoutées par 60% des salariés (contre 46% sept ans plus tôt).

Les salariés sont également plus nombreux à déclarer que leur rythme de travail dépend de contraintes industrielles *et* marchandes (32% des salariés en 1998 contre 5% en 1991). Les cadres subissent de plus en plus des contraintes industrielles, et les ouvriers de plus en plus des contraintes marchandes. Certes, ces enquêtes étant basées sur les dires des travailleurs, il est difficile de faire la part des choses : cette évolution est-elle due à une réelle dégradation des conditions de travail ou à un changement du ressenti ? Cependant, comme J.-P. Le Goff le mentionne : « Les salariés ont conscience que les exigences et la pression qui pèsent aujourd'hui sur eux sont beaucoup plus fortes que par le passé, sans que pour autant ils s'y retrouvent en termes de rémunération, de conditions de travail et d'emploi » (2000, p. 88). Les maîtres mots sont « performance », « réactivité » et « flexibilité ».

Les résultats plus récents de la dernière enquête sur la surveillance médicale des risques professionnels (Sumer) montrent qu'entre 1994 et 2003, l'exposition des salariés à la plupart des risques et pénibilités du travail a eu tendance à s'accroître. Si les longues journées de labeur sont devenues plus rares et le travail répétitif moins répandu, les contraintes organisationnelles se sont globalement accrues, les pénibilités physiques également. En 2003, 55% des salariés déclarent devoir répondre rapidement à une demande extérieure, soit 6 points de plus qu'en 1994. Si cette contrainte est moins répandue chez les ouvriers, c'est cependant pour eux qu'elle s'accroît le plus. La demande du client arrive jusque dans les ateliers. La proportion de salariés soumis à un contrôle informatisé de leur activité a presque doublé : + 13 points, et même + 15 points pour les ouvriers. Le sentiment de dépendance à l'égard des collègues de travail se renforce : en 2003, 28% des salariés déclarent que leur rythme de travail en dépend, soit deux points de plus qu'en 1994. En 2003, trois salariés sur cinq se déclarent fréquemment confrontés à des situations d'urgence, les obligeant à abandonner une tâche pour une autre non prévue, soit une augmentation de 12 points. La fréquence du port de charges lourdes a augmenté de 3 points entre les deux dates. Enfin, les

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

salariés sont de plus en plus nombreux à avoir un contact direct avec le public : 71% en 2003, contre 63% en 1994. Le secteur tertiaire est, logiquement, le plus exposé, mais c'est dans l'agriculture et la construction que la progression est la plus marquée, avec une augmentation de 20 points. Pour les salariés en situation de contact avec le public, le risque ressenti d'agression physique progresse : 23% se sentent menacés en 2003, contre 18% neuf ans plus tôt.

Les salariés qui enduraient seulement des contraintes mentales voient s'ajouter désormais des contraintes physiques. Inversement, les contraintes mentales touchent désormais des professions auparavant soumises uniquement à des contraintes physiques. C'est précisément ce cumul de contraintes qui est source de fatigue. Pourquoi les ouvriers des *Temps modernes* n'avaient-ils pas de TMS ? Eux aussi enchaînaient des gestes répétitifs. François Hugo, ergonome, a découvert qu'il n'y avait pas qu'un problème de cadence. Les TMS apparaissent quand un travail sans intérêt ne procure aucun plaisir, tout en exigeant une concentration de chaque instant. Au boulot, Charlot lui vissait toujours le même boulon, un travail monotone mais qui lui permettait de s'évader, de penser à autre chose. « Cette évasion permettait à Charlie Chaplin de mettre un peu de la distance, de ne pas s'impliquer dans ce qu'il faisait. Et en mettant les choses à distance, d'une certaine manière, il rendait possible que ça ne l'atteigne pas. Cette distance peut protéger »[1].

Aujourd'hui, on fait tenir aux machines ces tâches monotones jadis dévolues aux hommes. Quand on emploie des ouvriers, c'est pour leur confier des missions bien plus complexes. Dans les ateliers de découpe de volaille, les filets de dinde ne sont jamais pareils, la concentration est totale. Dans l'automobile, les versions d'un modèle se sont multipliées. Renault propose ainsi douze déclinaisons de la Twingo, auxquelles s'ajoutent 27 options, du sur tapis à la direction assistée[2]. Cet enrichissement des combinaisons empêche l'opérateur d'être en « pilote automatique ». Le travail n'a pas grand intérêt, mais il mobilise le corps et aussi l'esprit. Impossible dès lors de prendre de la distance avec son travail, de ne pas trop s'impliquer comme le faisaient les ouvriers au temps de Charlot. F. Hugo conclut : « Comme cette distance est rompue, c'est donc une tension qui s'installe à la place dans des articulations qui crient. Et c'est ce cri-là qui s'appelle TMS ».

[1] « Capital », M6, 06/2/05.
[2] « Travailler nuit gravement à la santé », *Enjeux Les Echos*, n° 207, nov. 2004, p. 55.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

LES INJONCTIONS PARADOXALES

La deuxième conséquence de ce nouveau management est que plus d'un tiers des travailleurs interrogés déclarent recevoir des ordres contradictoires. Travailler, c'est tenir des exigences incompatibles : comment concilier la vitesse et la précision ? La rapidité d'exécution et la sécurité ? Comment satisfaire les clients en termes de qualité et de quantité en même temps ? Comment répondre, dans le même temps, aux contraintes de qualité totale, zéro défaut, et productivité maximale ? Selon J.-P. Le Goff, « Produire et vendre au plus vite avec moins d'effectifs et à un moindre coût, tout en exigeant une qualité irréprochable, ces objectifs tiennent souvent de la gageure et se traduisent par une intensification du travail dans les entreprises » (2003b, p. 107). Les employés doivent satisfaire des attentes contradictoires venant des clients, des supérieurs, des collaborateurs, des actionnaires et des collègues. Ils sont encouragés à être autonomes, et pourtant ils n'ont jamais été aussi contrôlés et évalués qu'aujourd'hui. Pour C. Dejours, ces injonctions paradoxales créent des tensions psychologiques (2000, p. 16).

Prenons un exemple tout simple de la vie de tous les jours. Vous faites la queue. Votre objectif est d'être servi le plus vite possible. Mais avant vous un client pose des questions précises au vendeur, pour faire son choix en toute connaissance de cause. Le vendeur ne peut, logiquement, contenter les deux clients en même temps : s'il prend le temps de répondre aux questions du premier, il mécontente le second qui s'impatiente. S'il contente le second, il se met à dos le premier, qui est frustré de ne pas avoir obtenu une réponse satisfaisante à sa demande. Cette contradiction en aval du travail de service se retrouve aussi en amont. Le secteur des services est actuellement pris dans une contradiction entre l'injonction de personnaliser et d'augmenter la qualité du service en nouant des relations conviviales, attentives et aimables avec les clients, et celle de la rationalisation en respectant des normes de rendement, des scripts relationnels, et en utilisant des logiciels standardisant et contrôlant l'échange (Loriol, 2003). Ainsi, les travailleurs des centres d'appel doivent abréger les conversations jugées non rentables par leur hiérarchie, ce qu'ils font en ayant l'impression de saboter leur travail puisque par ailleurs il leur est imposé de « satisfaire le client ».

Le secteur public et associatif est également touché. On demande à ces services de répondre de plus en plus aux critère du privé, ce qui n'est pas sans créer des contradictions de logique dues à la nécessité d'obtenir des résultats tout en privilégiant la notion de service rendu aux personnes : « comment améliorer la "productivité" pour qu'un drogué ne se drogue

plus ? pour qu'un sans domicile fixe (SDF) se resocialise ? pour que la misère recule dans le monde ? » (Debout, 2001, p. 59).

Dans l'une de ces publications qui naturalisent le harcèlement moral, la « double contrainte » figure parmi les principales armes du harceleur : « Le harceleur dit une chose et son contraire. Cela peut se traduire dans ses mots ou dans son attitude (consignes contradictoires…) » (Gava, 2003, p. 9). Il est intéressant de remarquer que l'une des armes du harceleur est inscrite dans les tables mêmes du nouveau management.

LA PRESSION TRANSMISE EN CASCADE

Pour V. de Gaulejac, « la majorité des employés se sentent individuellement harcelés parce qu'ils sont collectivement soumis à une pression intense. Mais faute de pouvoir intervenir sur les méfaits de l'organisation du travail, ils s'agressent entre eux, jusqu'à s'en prendre à eux-mêmes, comme dans les expériences d'Henri Laborit » (2005, p. 185). Tout le monde étant mis sous tension dans l'entreprise hypermoderne, « chacun subit et exerce des pressions, dans une chaîne sans fin où chaque maillon peut se trouver dans une position de harceleur ou de harcelé » (2005, p. 185).

Le biologiste H. Laborit rapporte dans le film d'A. Resnais, *Mon oncle d'Amérique*, l'expérience d'un rat qui est puni, mais qui peut fuir. Il ne tombe pas malade. Dans le deuxième cas, le rat est puni, mais il ne peut sortir de sa cage. Il tombe malade. Dans le troisième scénario, deux rats placés dans une cage subissent régulièrement un choc électrique et ne peuvent s'enfuir. Rapidement, ils se battent, se mordent et se griffent. Après une expérimentation d'une durée de huit jours, ils sont auscultés, et leur état biologique, à part les morsures et les griffures, est excellent. Transmettre la violence subie de l'extérieur à un tiers est un moyen indirect de s'en soustraire.

Dans le documentaire de M.-A. Roudil et S. Bruneau (2006), un responsable d'agence de La Poste raconte son histoire au sein de la cellule « Souffrance et travail ». On lui fixe des objectifs commerciaux toujours de plus en plus élevés, jusqu'au jour où il juge que la barre est décidément placée trop haut. Se refusant à répercuter la pression sur ses collaborateurs, il garde tout pour lui et dirige la violence qu'il subit contre sa propre personne, jusqu'au jour où il craque, et se met à sangloter devant les salariés.

Dans des contextes de forte pression, les relations de travail sont tendues. Il faut aller vite, certains ne s'embarrassent pas des formules de politesse d'usage, voire se défoulent sur

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

les autres lorsque le travail n'est pas bien fait. Des salariés comme Marie sont littéralement écrasés par cette pression, et, au premier manque de respect qu'ils subissent, crient au harcèlement moral.

LA DÉSOLIDARISATION DES COLLECTIFS

L'individualisation de la gestion des parcours professionnels et des politiques de rémunération qui tend à se généraliser, le développement de la promotion interne et de l'évaluation de la performance individuelle contribuent à la mise en concurrence des salariés et à la perte de solidarité. La pluralité des statuts (permanent, précaire…) et l'augmentation du taux de rotation du personnel accentuent le sentiment de ne pas appartenir à la « même famille ». La précarité en particulier rend les salariés soucieux de leur titularisation, et pour le moins pusillanimes. Le management par projet, qui se développe à grande échelle, repose sur l'idée d'un travail en équipe qui ne serait que temporaire. A terme, ce type de management a tendance à mener à une dissolution des solidarités durables de l'entreprise, en favorisant la constitution d'équipes à disparition programmée. Sans perspectives à long terme, on travaille dans une relative impunité, une certaine légèreté : un peu plus de rudesse dans les relations humaines n'aura pas de suite, on peut donc s'y laisser aller plus facilement. Rythme plus soutenu, rapports humains plus tendus et plus brutaux, effacement des solidarités durables : un espace s'offre ici à la violence.

Kelly a une analyse approfondie des raisons de l'absence de réaction collective et solidaire aux manipulations du directeur.

> *A ton avis, qu'est-ce qui a fait qu'il n'y a pas eu de mobilisation collective de la part des victimes ?*
> - Ben je pense… ils sont partis à des périodes différentes, donc au bout du troisième ou quatrième, les autres sont déjà partis. Donc ils peuvent pas… elles peuvent pas se mobiliser autant. Il y avait un tentative dans une grande conférence où toute la boîte était présent, c'était un truc de week-end, et il y avait des plaintes contre un peu le directeur et le facilitateur externe ne voulait pas faire une session sur les problèmes, et donc j'ai demandé au facilitateur d'organiser une session, il a essayé de faire… il a essayé de m'ignorer, donc pendant la session j'ai levé la main pour dire : « Il faut qu'on parle de ces problèmes ». Et puis les autres ont commencé à parler parce que j'ai… j'ai un peu forcé à un moment donné dans cette grande conférence où les gens avec l'association dans divers pays sont venus. Mais franchement, les gens ils ont pas… la moitié des gens ils ont pas de couilles, en fait. Et en partie c'est parce que c'est pas une main-d'œuvre très qualifiée. Euh… il y a la moitié des salariés qui sont très peu dans le pourcentage des employés total, il y a pas beaucoup de salariés vis-à-vis des stagiaires et tout ça. Donc déjà les stagiaires et tout ça, ils vont… elles vont… ils vont rien faire. C'est

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> juste des petits stagiaires. Au niveau des salariés, il y a un pourcentage qui sont des débutants dans le domaine, et donc soit ils ont pas la confiance, soit ils veulent profiter d'avoir des postes plus élevés en responsabilité qu'ils auraient dû avoir ailleurs parce que c'est un petite structure, ce sont des gens incompétents au-dessus *(rire)* et donc ils prennent n'importe qui pour remplir les postes ! Et je pense que eux ils… ils voulaient pas trop poser des problèmes, même si derrière tout le monde disait que le directeur était horrible, et tout ça. Donc il y avait… donc on enlève les gens qui n'étaient pas suffisamment expérimentés et qu'on enlève les gens qui n'ont pas les couilles, et qu'on enlève les gens qui sont déjà partis, parce qu'en fait tous les gens qui s'opposent partent, ben à la fin en fait il y a... c'est que des gens qui… moi je connais… personne qui est là… peu de personnes qui sont là qui vont oser dire quoi que ce soit. C'est… ça… ça passe ou ça casse.

Des salariées de l'association se sont opposées au directeur, « la femme qui s'occupait de relations externes, elle s'est battue, elle a fait des appels au président, elle a fait un liste des plaintes » en dénonçant le manque de professionnalisme dans la communication, la démotivation très forte du personnel et, plus généralement, les problèmes organisationnels. Kelly elle-même a essayé de faire bouger les choses (« je disais des choses qui étaient clairement soit je ne suis pas d'accord, ou soit je ne pense pas que ce soit une bonne idée, je pense que les hommes mégalomaniaques n'aiment pas quand une femme soit directe, surtout une jeune femme, donc c'est… c'est aussi un problème culturel pour une Américaine comme moi »), mais rien n'y fait, le directeur est intouchable.

LES RESTRUCTURATIONS

Plusieurs études ont établi un lien entre les restructurations et la souffrance des employés. Le journaliste D. Decèze (2004) a analysé le coût humain de la mutation de France Télécom en société anonyme en 1996. Il fait état des rapports de la médecine du travail qui révèlent une augmentation de 50%, depuis quelques années, des arrêts maladie dont la durée moyenne est passée de 10 à 18 jours. De nouvelles méthodes de gestion ont été brutalement introduites : recherche de la performance, compétition entre salariés, déménagements de services à répétition, couples séparés en raison de mutations, « usagers » qui se transforment en « clients » qu'il faut conquérir. Des agents formés au service public ont dû s'habituer à ne pas dépasser trois minutes au téléphone, des ouvriers qui montaient sur des poteaux se sont retrouvés face à un ordinateur dans un centre d'appels. Et le harcèlement moral a été érigé en méthode de management pour se débarrasser des récalcitrants.

Les recherches (Salin, 2003) montrent que les restructurations d'entreprises, en diminuant les coûts et les frais généraux, sont un facteur accélérateur du harcèlement moral. Du fait de la compression des opportunités de promotion, les charges de travail et la

compétition interne augmentent, tandis que la sécurité de l'emploi diminue. D'où une plus grande pression et plus de stress, ce qui entraîne en retour la baisse du seuil d'agression et l'accroissement des bénéfices potentiels de l'élimination des menaces et des « boulets ». Lorsque les restructurations s'accompagnent d'un renouvellement du personnel, elles entraînent aussi une concurrence à l'intérieur de l'entreprise, chaque réseau voulant pousser ses pions et damer celui des adversaires… au grand dam de ceux qui n'appartiennent pas au « bon réseau ».

Karine se souvient d'un cas de fusion qu'elle a eu dans la grande distribution. Le directeur de l'entité avalée X est chargé de mettre en place les nouvelles méthodes de management au sein de son entreprise, pour préparer au mieux la fusion des deux entités. « L'année de la fusion, c'est l'horreur, hein, les anciens salariés de (X) se font tourmenter par la direction ». Beaucoup ont démissionné, d'autres « étaient complètement cassés », « avaient pété un câble ».

Le directeur, un autodidacte qui a commencé en tant que simple employé dans un magasin, (« bon, petit à petit il se donnait au travail… il n'était pas idiot, il a progressé, puis il est devenu directeur en travaillant beaucoup, en voyant pas ses enfants, en voyant pas sa femme… »), a accompli sa tâche avec zèle et efficacité. Sauf qu'il est la victime d'un jeu de dupes. Une fois les choses mises en place, le directeur est placardisé pour laisser la place à la nouvelle équipe dirigeante, issue de l'entité « avaleuse ». Même lorsqu'il va jusqu'à trahir les siens pour montre patte blanche, on ne peut jamais vraiment faire confiance à celui qui vient du camp adverse. Ou alors, c'est parce qu'il a été traître une fois qu'on peut craindre qu'il le redevienne. Dans les jeux de chaises en musique que sont les fusions-acquisitions, personne ne sait, jusqu'à la dernière seconde, s'il va avoir sa place ; chacun peut, tour à tour, être harceleur ou harcelé, et le directeur a finalement été victime des armes qu'il a lui-même utilisées.

Le cas de Marie-Hélène est représentatif de bien d'autres, dans le sens où la plainte de harcèlement moral est une conséquence d'un changement – ici, une fusion-acquisition - à la suite de laquelle les repères du salarié sont « chamboulés ». Le changement des méthodes de management, souvent concrétisé par un renouvellement des personnes, augmente le risque de harcèlement moral. Les nouvelles méthodes de gestion, assimilées par Marie-Hélène à de la perversion narcissique, la déstabilisent profondément. « L'optimisation règne en maître. "Soyez positifs ! " est une injonction permanente. Il s'agit de pratiquer " l'approche solution",

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

c'est-à-dire de n'évoquer un problème qu'à partir du moment où l'on peut le résoudre » (de Gaulejac, 2005, p. 54).

L'étude de O'Moore et al (1998, cité in Salin, 2003, p. 1225) montre que près des 2/3 des victimes ont déclaré que le harcèlement avait commencé après la promotion de l'agresseur ou l'arrivée d'un nouveau manager. Selon M.-F. Hirigoyen, « la mise en place du harcèlement moral se produit souvent à l'occasion d'un changement dans l'organisation (restructuration, changement de hiérarchie, de politique d'entreprise) ou dans le cours de la vie de la personne visée (arrêt maladie prolongé, grossesse, formation) » (2003, p. 4). Cependant, au lieu d'avancer une explication du harcèlement en termes de conséquences de la restructuration de son entreprise, Marie-Hélène dénonce la perversité narcissique de son chef.

La rationalisation des organisations s'accompagne parfois d'une résistance au changement. La directrice de la chambre de commerce et d'industrie du Languedoc-Roussillon est accusée de harcèlement moral. On lui reproche des insinuations malveillantes, des insultes, des humiliations, une surcharge de travail et autres abus de procédures. Maria Correa Sotomayor, la directrice, a une autre vision des choses. Nommée pour mettre de l'ordre dans la chambre consulaire, elle voit dans ces « crispations conduites par quelques leaders » une « résistance au changement ». « Ils ont fait des croix pendant vingt ans, et je leur demande de faire des ronds. Je contrôle leurs déplacements, leurs notes de frais, leur emploi du temps. Pendant des années, personne ne leur a demandé des comptes. Alors, forcément, ça ne plaît pas »[1].

Si la plainte de « harcèlement » accompagne souvent les changements de conditions de travail, ce n'est pas toujours dans le sens que l'on pense. Les médias ont fait grand cas de Chantal Grandoni, chef de service à l'hôpital d'Avignon, qui a été harcelée moralement par trois infirmières. Chargée de mettre en place de nouvelles règles de fonctionnement, elle a été droguée, sans compter la destruction de sa voiture, les coups de fil malveillants, et la manipulation à son insu de son ordinateur.

Tous les écrits sur le harcèlement moral consacrent le flou de l'expression, la dénonçant comme globalisante, élastique, mise à toutes les sauces, la qualifiant de « mot-valise » amalgamant toutes sortes de situations. Or, l'examen attentif du sens et de l'étymologie du mot « harceler » permet de prendre conscience que le harcèlement fait partie

[1] *Libération* du 19/3/02.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

intégrante des nouvelles formes que revêt le travail. La nouvelle organisation du travail harcèle les travailleurs, dans le sens où elle les fatigue par des demandes, questions, prières, sollicitations, attentions répétées et où elle les exhorte continuellement pour les faire agir et progresser. Avec la pression induite par la course à la productivité et la volonté de tirer le maximum des travailleurs, quitte à les rudoyer, la dégradation des conditions de travail est inscrite dans les tables mêmes du nouveau management. Dans ces conditions, l'on ne pouvait qu'assister à une explosion des plaintes de harcèlement moral.

Pouvoir s'extraire rapidement d'une situation pathogène empêche la réitération des agressions et des attaques. Or le harcèlement moral, tel qu'il a été défini par son inventrice et par le droit, est une atteinte répétée à la dignité de la personne. La temporalité est un facteur clé dans la compréhension du phénomène, comme la définition donnée par H. Leymann nous le rappelle : l'on ne peut parler de *mobbing* qu'à partir du moment où les agissements hostiles sont subis depuis au moins six mois. C'est la perpétuation du mal-être qui donne une prise au sentiment de harcèlement et à la dégradation de la santé physique et mentale.

L'analyse des conditions de travail qui favorisent l'émergence du harcèlement moral fait avancer la compréhension de la notion, mais elle n'explique pas tout. Pendant les années fastes du marché du travail, lorsqu'on était embêté par son patron ou un collègue, on prenait tout bonnement ses « clics et ses clacs » et on cherchait un nouveau job, qu'on n'avait aucun mal à trouver. Aujourd'hui, la conjoncture est tout autre. L'individu qui vit mal ses relations de travail se sent pris dans un filet aux mailles serrées.

6.3. UN SALARIÉ CAPTIF

Le salariat est soumis à une conjoncture socio-économique difficile qui le rend captif. La captivité du salarié est un trait commun à plusieurs cas de harcèlement moral.

Nous avons montré un premier trait typique du cas Marie-Hélène, à savoir l'impact des restructurations sur l'émergence de plaintes de harcèlement moral. Il reste à explorer le deuxième trait, relatif au genre, l'âge et la situation matrimoniale de Marie-Hélène.

Marie-Hélène a 57 ans, elle travaille depuis une trentaine d'années dans un grand groupe d'assurance. Elle a divorcé, et est mère de deux filles qui sont certes majeures, mais qui ne volent pas encore de leurs propres ailes. Sa situation est exemplaire du salarié captif, qui ne peut quitter l'entreprise dans laquelle il souffre sans un coût important. Si elle

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

démissionne, elle perd des droits conséquents. Etant donné son âge, elle ne pourra sans doute pas trouver un emploi équivalent au sien ; si elle trouve un travail, il lui faudra faire des concessions substantielles du point de vue de la rémunération et des avantages matériels. Lorsque l'on a une famille à nourrir, et que l'on a perdu le soutien du conjoint, cela est difficilement envisageable. De plus, la France est le pays d'Europe où les salariés âgés, les *seniors*, travaillent le moins. La question de la captivité se pose d'autant plus que l'on avance dans l'âge.

Ce n'est pas toujours la situation matrimoniale qui joue un rôle décisif, c'est aussi la présence ou l'absence de soutien au sein de la cellule familiale. Bien qu'ayant un compagnon, Annabelle se trouve finalement plus handicapée que Marie-Hélène, la femme divorcée, car elle ne peut compter sur lui. Du fait de ses problèmes d'alcoolisme, il représente même plutôt une charge.

La question de la « captivité » est encore plus pressante chez les salariés étrangers. Les démarches administratives de demande d'un permis de travail sont compliquées et dissuadent souvent les employeurs potentiels de procéder à leur recrutement. Dans le cas de Sirine, jeune étudiante étrangère en France, le harcèlement moral et le harcèlement sexuel qu'elle subit ont de commun qu'ils doivent leur existence à la situation de dépendance de la salariée. Si elle pouvait tout envoyer « balader » du jour au lendemain, elle n'en serait évidemment pas là.

Le sentiment d'être captif prend sa source dans la peur, qui a massivement fait son entrée dans le monde du travail, et qui concerne toutes les strates de l'entreprise. Selon les termes de C. Dejours, la peur est érigée en système au sein des entreprises. Elle est un moteur de l'intelligence, elle permet d'insuffler le zèle aux travailleurs. C'est un management par la menace, d'où l'analogie avec le système nazi (1998, p. 68). La peur liée à la précarité est telle qu'elle conduit à la « normopathie », ayant trois caractéristiques : « indifférence à l'égard du monde distal et collaboration au "mal par omission aussi bien que par action" ; suspension de la faculté de *penser* et remplacement par le recours aux stéréotypes économicistes dominants proposés de l'extérieur ; abolition de la faculté de *juger* et de la *volonté* d'agir collectivement contre l'injustice » (Dejours, 1998, p. 146).

L'on a vu que pour R. Hodson *et al.* (2006), les contextes organisationnels chaotiques étaient propices au harcèlement moral. Selon les auteurs, il existe un deuxième facteur de risque qui est « l'absence de pouvoir relationnel ». Ce trait caractérise les employés qui ne bénéficient pas d'une protection contre le licenciement, qui représentent un pourcentage minoritaire de la force de travail, ou encore qui fournissent un travail à faible valeur ajoutée

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

(employés de maison, serveurs, restauration rapide). Un « contexte organisationnel chaotique », conjugué à une « situation d'emploi chaotique » crée un « contexte chaotique » particulièrement favorable aux agissements qui portent atteinte à la dignité du travailleur (Hodson *et al.*, 2006).

Les travailleurs précaires peuvent se montrer plus facilement enclins à accepter des conditions de travail dégradées. L'espoir d'une intégration définitive joue un rôle dans cette acceptation. Dans un rapport sur le harcèlement au travail, le Parlement européen « appelle l'attention sur le fait que la multiplication des contrats à durée déterminée et l'aggravation de la précarité de l'emploi, notamment parmi les femmes, créent les conditions propices à la pratique de différentes formes de harcèlement » (Andersson, 2001, p. 24).

Il est d'usage d'opposer un marché primaire offrant des emplois stables, assez bien payés, à un marché secondaire où les travailleurs ont des statuts souvent instables, avec de bas salaires et de mauvaises conditions de travail. Le marché de l'emploi est également souvent représenté sous forme de cercles concentriques avec un noyau dur comprenant les salariés à emploi stable et des individus plus ou moins éloignés de ce noyau selon leur statut. Le cœur des salariés protégés, promis à de bonnes carrières, a plus ou moins peur du déclassement, tandis que les périphéries successives faites de précaires et de chômeurs luttent pour se rapprocher du centre.

« Le travail s'est éclipsé du débat social à mesure que l'emploi l'envahissait. Le problème ne serait plus de le transformer, de l'organiser différemment, d'en améliorer les conditions, mais d'abord d'en avoir » (Askenazy, 2004, p. 5). On est tellement content d'obtenir un job, parfois tellement soulagé de le garder, qu'on est inévitablement moins regardant sur les conditions du travail et on hésite davantage à se plaindre ou protester, même auprès des représentants du personnel. Le chômage n'est pas seulement la situation de privation d'emploi, il est aussi, on le sait depuis Marx et son « armée industrielle de réserve », un outil de modération salariale et un moyen de pression sur les conditions de travail.

La peur du chômage est une peur essentielle du salarié aujourd'hui, et ce d'autant plus que la recherche d'emploi est devenue un véritable parcours du combattant, même pour des candidats ultra diplômés. Sophie Talneau, 28 ans, diplômée de l'ESC (école supérieure de commerce) Nantes, publie en 2004 un témoignage poignant sur la jungle du recrutement, dans lequel ceux qui ont subi les affres des entretiens d'embauche se reconnaissent. Recruteurs « sadiques », conseillers ANPE donneurs de leçon, et assistantes d'insertion « perverses »

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

peuplent son parcours. Une jungle dans laquelle se débattent de plus en plus de jeunes, puisqu'un sur cinq est au chômage et que les diplômes ne sont plus une garantie d'emploi. La quatrième de couverture donne le ton général du livre :

> Vous étiez en retard. Pourquoi ? Vous avez démissionné. Pourquoi ? Que font vos parents ? Avez-vous des frères et sœurs ? En quelle année avez-vous eu votre Bac ? Vous êtes sûre ? *(Il vérifie sur mon CV)*. Vous gagniez combien ? Brut ou net ? Vous êtes sûre ? Fixe ? Fixe plus primes ? Pas de primes ? Vous êtes sûre ? Est-ce que vous connaissiez l'entreprise avant de répondre à l'annonce ? Vous consommez ses produits ? Pourquoi, vous trouvez qu'ils ne sont pas bons ? *(Il mâchouille son crayon et me regarde fixement)*. Pourquoi avez-vous présenté votre candidature ? Vous pensez avoir le profil ? Vous êtes sûre ? Vous n'avez pas beaucoup d'expérience. Quelles sont vos prétentions ? Si je vous dis que vous êtes trop chère, vous me répondez quoi ? Que pensez-vous des autres candidats ? Supportez-vous la pression ?
> YES, SIR ! NO, SIR ! YES, SIR !

Le film *La méthode* donne un éclairage complémentaire sur les coulisses du recrutement en mettant en scène sept candidats en compétition pour un poste dans une multinationale espagnole. L'entretien en groupe montre jusqu'où on peut aller pour gagner : coups bas, mesquineries, trahisons, tout est permis pour rester le seul en course.

Ainsi, la précarité, le chômage, et la difficulté de trouver un emploi constituent une épée de Damoclès qui plane sur la tête des travailleurs et qui les oblige à supporter la souffrance et à faire souffrir. Comme le souligne C. Dejours, « La peur s'est introduite, et enfants de la peur, rejetons de la peur, les conduites déloyales. C'est-à-dire que comme il faut faire mieux que l'autre, eh ben tous les coups sont permis : les tuyaux crevés, c'est-à-dire les faux renseignements, la rétention d'information, les crocs-en-jambe… toutes les vacheries sont possibles »[1].

A contrario, on peut légitimement se demander si le faible taux de chômage des Etats-Unis n'est pas un facteur explicatif de l'absence de succès du harcèlement moral. « Le modèle américain trouve (…) son équilibre dans son extrême mobilité : vous pouvez perdre votre job du jour au lendemain, mais vous pouvez en retrouver un tout aussi vite » (Durieux, Jourdain, 1999, p. 79). C'est dans ce sens qu'il faut sans doute comprendre pourquoi les salariés ne se plaignent pas de harcèlement moral aux Etats-Unis, ou tout du moins pas autant qu'en France. C'est l'hypothèse avancée par Kelly, américaine vivant en métropole depuis trois ans : « de façon générale, c'est plus facile de virer quelqu'un aux Etats-Unis. Et c'est beaucoup moins

[1] Carré, Jean-Michel (2006). *J'ai très mal au travail*, Canal Plus, 24/10/06.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

réglé (…). Donc, étant donné que c'est un peu moins difficile de licencier, je pense que la pression ne doit pas être aussi forte qu'en France pour faire partir quelqu'un ».

Cette hypothèse est étayée par la description d'un cas qui lui a été relaté par un ancien patron à elle, du temps où elle travaillait dans une banque d'investissement à New York. Un groupe de « managing directors » s'est ligué contre ce dernier pour le débarquer. Pourquoi ? « Chacun va avoir sa version. On va dire que… Eux à mon avis ils vont dire que c'est parce qu'il n'était pas très efficace, c'est pas un très bon manager, lui va dire qu'on l'a empêché de faire son travail ». L'ayant fréquenté, elle penche pour la première option :

> Si c'était quelqu'un qui ramenait suffisamment d'argent, je pense pas que le débat sera… sera là. Ca sera pas autant. Je pense que dans les finances c'est beaucoup plus simple d'être juste soi-même parce que l'argent qu'on gagne, c'est clair. Dans le quotidien, il y a des objectifs : juger les performances de la personne. (…). Dans le milieu déjà où la culture est beaucoup plus… les règles du jeu sont beaucoup plus claires… c'est un peu la jungle, et celui qui a le plus de bananes à la fin est valorisé.

Ce sont les règles du jeu, celui qui a le moins de « bananes » doit partir. Mais au lieu de communiquer clairement au managing director qu'il était devenu indésirable, soit lors d'un entretien d'évaluation, ou à travers le système des primes qui peut aller jusqu'à doubler le salaire (« Normalement la façon à Wall Street qu'on fait pour faire partir quelqu'un, c'est on donne un prime très bas, ça c'est la façon la plus claire de communiquer sans dire un mot »), « ils ont embauché en fait quelqu'un derrière son dos qui fera exactement la même chose » pour lui signifier indirectement qu'il était de trop. « Apparemment ils voulaient faire encore plus fort, donc ils ont fait ça ».

L'humiliation est telle pour le managing director que la seule solution pour lui est l'exit, moyen ultime de ne pas perdre complètement la face.

> *Est-ce qu'il avait le choix de faire autre chose que de démissionner ?*
> - Euh… Mais déjà, on a l'air ridicule devant la communauté de banquiers, parce que d'avoir des personnes qui sont censées démarcher les mêmes clients, c'est écrasant pour soi parce qu'on va être perçu comme un imbécile, un peu. Pourquoi embaucher quelqu'un d'autre pour faire plus ou moins le même démarchage relationnel ? Et je pense que ça sera juste vraiment, pour quelqu'un qui n'est pas caissier ou quelque chose…, c'est vrai que l'estime de soi et la fierté… pas excessive, mais tout à fait normale… va faire en sorte qu'on ne peut pas rester dans ces conditions.

Le managing director n'a pas d'autre choix que de démissionner. Mais la démission sans préavis ni indemnités, est moins coûteuse qu'elle n'y paraît. Dans un pays où il est aisé de se débarrasser d'un collaborateur qui ne fait pas l'affaire, il est aussi facile de recruter. Il

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

retrouve un nouveau travail une semaine après son départ. Certes, sa fierté en a pris un coup, mais il n'est pas au chômage, et peut évoluer dans un nouvel environnement professionnel.

Il est intéressant de noter que Kelly connaît bien mieux les lois françaises que les lois de son propre pays (« je n'ai aucune idée quelles sont nos lois, et quels sont les montants associés »). Elle ne vit en France que depuis trois ans, et pourtant, le droit social n'a presque pas de secret pour elle. Inversement, elle se perd dans la législation américaine, qui varie d'un Etat à l'autre.

> En fait, je connais pas assez bien la loi, et c'est vrai que comme ça change pas mal, je suis très mal informée. Par exemple, comme je disais l'autre jour, j'ai jamais signé un contrat de travail dans ma vie. Donc il y a… on reçoit une lettre qui dit on est embauché, et voilà le salaire. Et tout le reste, c'est… ça fait partie de la politique des ressources humaines de l'employeur, il y a certaines règles de base, mais c'est vrai que c'est pas comme en France où c'est très clair, dans tous les cas c'est comme ça. Et donc, comme les gens ils connaissent moins bien la politique parce que c'est pas universel partout dans toutes les entreprises, donc ils ont tous les Etats… et comme il y a beaucoup moins de protection sociale, de toute façon au niveau du travail, quand on est embauché, il y a beaucoup plus de facilité à licencier qu'en France.

Ce décalage de connaissances n'est pas le simple produit du hasard, il résulte d'une différence structurelle entre les deux pays. En France, où les acquis sociaux sont consistants et autrement plus protecteurs que dans la patrie de l'oncle Sam, il est important d'être au fait du droit social, car c'est une ressource. Aux Etats-Unis, où la protection sociale est moindre, le droit social n'est pas considéré comme une matière qu'il faut investir. C'est le travail lui-même qui constitue la ressource.

En France, le contexte conduit à des situations de pourrissement, car l'employeur veut contourner le droit du travail pour ne pas y laisser des plumes, tandis que le salarié ne veut pas céder à la pression car il désire tout simplement préserver ses droits sociaux. Les placards ne sont pas autre chose que des situations où, d'un côté comme de l'autre, personne ne veut lâcher prise. Comment se débarrasser d'un salarié représentant du personnel et donc protégé par le droit quand on n'a rien à lui reprocher ? La solution est souvent de le transformer en fantôme, en le mettant dans un placard. C'est ce qui est arrivé à Inès. Comme dans les guérillas fondées sur le harcèlement et les embuscades, les adversaires ne s'attaquent pas de manière frontale. Ils se regardent en chiens de faïence, de l'air de dire : « C'est à qui craquera le premier ».

Les conséquences en terme de santé chez les placardisés sont souvent désastreuses. Inès est en état de dépression majeur, elle multiplie les congés longue maladie. Le sentiment

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

d'inhibition de l'action est la porte ouverte à toutes les pathologies. C'est l'enseignement tiré de l'expérience de H. Laborit dans le film d'A. Resnais. Quand l'action pour résoudre un conflit est impossible, l'inhibition de l'action permet encore la survie puisqu'elle évite parfois la destruction. Dès qu'un individu se trouve enfermé, coincé dans une situation sans issue et qu'il ne peut réagir par l'attaque ou la fuite, il produit des symptômes plus ou moins graves selon son état de santé physique et psychique antérieur et la durée de l'épreuve : angoisse, troubles biologiques, maladies psychosomatiques, mal-être… La maladie, sous toutes ses formes, peut être considérée comme un moindre mal, comme un sursis donné à l'organisme avant de disparaître.

Dans un marché du travail marqué par la précarité et le chômage, le salarié en souffrance se trouve souvent dans une situation inextricable. S'il reste, il continue à souffrir. S'il part, il sait ce qu'il perd, mais il ne sait pas ce qu'il va gagner. Le contexte est donc propice à l'explosion des plaintes de harcèlement moral.

Mais le succès du harcèlement moral n'est pas uniquement dû au harcèlement du travail et à une conjoncture socio-économique difficile, il est à rattacher à l'immense puissance évocatrice du terme « harcèlement », qui s'applique à toutes sortes de situations.

6.4. « UN SENTIMENT DE HARCÈLEMENT GÉNÉRALISÉ » (de Gaulejac, 2005, p. 13)

V. de Gaulejac parle d'une société entière sous pression, d'une compétition sans limites qui engendre « un sentiment de harcèlement généralisé » (2005, p. 13), une « tension harcelante » (2005, p. 116).

6.4.1. LE SENTIMENT DE HARCÈLEMENT

Comme l'indique Alexandre Linden, président de la chambre sociale de la Cour d'appel de Paris, « le plus souvent on est dans des cas limites » :

> Cette loi était effectivement nécessaire, et on a constaté que de nombreuses personnes se plaignent maintenant de harcèlement moral et dans la grande majorité des cas, ces personnes souffrent effectivement, c'est-à-dire qu'on les voit, à l'audience, elles pleurent, elles sont incapables de parler quelquefois, et ça peut être bouleversant. Mais le fait qu'elles s'estiment victimes n'implique pas nécessairement qu'elles aient raison et qu'elles soient effectivement victimes de harcèlement au sens de la loi. Parce que quelquefois simplement elles ont du mal à

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> surmonter des difficultés inhérentes à la vie professionnelle face à un supérieur hiérarchique désagréable ou exigeant ou pénible. Et la difficulté vient de ce que personne ne sait où commence exactement le harcèlement moral. Si par exemple un salarié établit un texte, un rapport, et puis que le supérieur le corrige sur le fond sur la forme une fois, deux fois, trois fois, quatre fois, bon, on peut comprendre le supérieur hiérarchique qui veut un texte, un bon texte, mais on peut comprendre aussi le salarié qui trouve que son patron n'est jamais content. Très souvent, le salarié n'a que des témoignages indirects, c'est-à-dire que personne n'a assisté à la scène au cours de laquelle le supérieur hiérarchique lui a dit : « Vous êtes nul, vous êtes bon à rien ». Par contre, on a le témoignage d'une collègue qui dit : « J'ai vu rentrer ma collègue du bureau du directeur, et j'ai vu qu'elle pleurait, et j'ai vu… et elle m'a dit : "Ah oui, vraiment il m'a traitée plus bas que terre" ». Et là, effectivement, ça pose une difficulté de preuves qui est majeure. Il y a des cas effectivement flagrants, vraiment évidents, ou même à la limite l'employeur, ou son avocat, reconnaît qu'il y a eu un harcèlement. Mais ce sont des cas rares. Le plus souvent on est dans des cas limites. On est dans des cas limites parce que évidemment, quand on entend chacune des parties, à la limite, on est convaincu. On a même des cas aussi où l'employeur dit : « Mais attendez, en réalité c'est le salarié qui nous harcèle ! ». Le salarié a reçu trente lettres recommandées en un mois, mais l'employeur dit : « Oui, mais moi, j'en ai reçu cinquante ! ». C'est vrai qu'un certain nombre de salariés se sont engouffrés, et un certain nombre de cas effectivement peuvent être considérés comme abusifs, mais ils ne sont pas du tout la majorité[1].

En substance, les cas limites impliquent un sentiment de harcèlement qui se distingue du harcèlement moral caractérisé par les juges. Ce n'est pas, dans la majorité des cas de harcèlement moral, l'opportunisme qui conduit à ester en justice, mais bel et bien ce fameux sentiment de harcèlement induit par une infinité de situations de la vie professionnelle. Le salarié peut se sentir persécuté lorsqu'on lui demande de corriger un rapport trois ou quatre fois, comme un employeur peut se sentir harcelé lorsqu'il reçoit cinquante recommandés du salarié.

Si le harcèlement moral, tel qu'il est visé par le Code du travail, est caractérisé par la répétition, la demande de reporting est souvent considérée par les salariés comme une agression répétée. « Le reporting excessif, est-ce que c'est du harcèlement moral ? », c'est la question que pose une avocate.

> « Il me demande un reporting… »… je vous donne des exemples, hein… « Il me demande un reporting qui est excessif »… Moi, la question… enfin… Et je vous dis, là, les gens… là encore, c'est beaucoup de questions. Et je me dis : le reporting excessif, est-ce que c'est du harcèlement moral ? A mon sens… je vous donne mon avis personnel… à mon sens, on peut avoir un mode de management particulier, sans pour autant être dans le harcèlement moral. C'est pas parce qu'on demande un reporting précis, qu'on est dans le harcèlement moral (…). Dérive des 35 heures, c'est qu'on a… je ne sais pas si juridiquement vous en avez entendu parler… pour les cadres, la notion de forfait jours. La notion de forfait jours, ça veut dire quoi ? Ca veut dire : vous n'êtes plus payés en heures, vous êtes payés en jours, et donc quand un salarié arrive à 10 h ou 11 h le matin, la société ne peut plus le sanctionner. Sauf que dans une société, vous avez toujours de bons éléments, puis vous en avez d'autres qui veulent moins en faire. Pour ceux qui veulent moins en faire, les sociétés qui m'appellent me disent:

[1] « Dossier » : « Harcèlement au travail », France 3, 17/11/05.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> « Moi, qu'est-ce que je fais ? Je ne peux pas le sanctionner parce qu'il arrive à 11 h, vous imaginez l'exemple par rapport aux autres salariés, il est forfait jours, effectivement il est autonome ». Donc ma réponse d'avocat, c'est de dire : « Pour éviter ces dérives-là, vous pouvez contrôler l'activité de vos salariés… pas le temps de travail, mais l'activité de ces cadres forfaits jours. Et pour contrôler l'activité, ça veut dire quoi ? Ca veut dire faire des reportings plus réguliers, des comptes rendus en réunions, fixer des réunions à 9 h du matin pour vos cadres… ». Et à mon sens, ça c'est pas du harcèlement moral. C'est du contrôle de l'activité des salariés. Mais les salariés, eux, comme c'est la mise en place d'une nouvelle organisation au sein de leur société, se disent : « Mais moi je suis harcelé moralement ! Est-ce que vous vous rendez compte ce qu'on nous demande de faire ! Avant, jamais on nous demandait de faire ça ». Et là, moi je dis : « C'est pas parce que c'est un compte rendu ou du reporting un peu particulier, alors même que vous êtes cadre, que vous êtes dans une situation de harcèlement moral ». Déjà, c'est la répétition, et c'est à mon sens la répétition d'autre chose que un contrôle d'une activité ou un reporting un peu excessif. C'est autre chose ! Ca va au-delà, le harcèlement moral.

Le reporting est vécu comme du harcèlement. L'ironie de l'affaire réside dans le fait que, pour contrer les effets pervers des 35 heures, l'avocate conseille aux sociétés d'adopter des mesures (comme le reporting), qui sont vécues comme un véritable harcèlement par les salariés qui ont recours à ses services. Cette boucle vertueuse, qui n'est probablement pas le résultat d'une stratégie préméditée, a cependant le mérite d'arrondir les fins de mois du cabinet.

Une médecin du travail raconte comment le contrôle légitime exercé par l'employeur peut se muer en sentiment de « harcèlement ». A la suite d'une jurisprudence datant de l'été 2003 reconnaissant le syndrome dépressif comme accident du travail, elle est contactée à l'automne par un ouvrier isolation itinérant : « Je vais pas bien... Enfin voilà, je voulais vous déclarer ma dépression comme accident du travail ». Le salarié s'est effondré sur le mode de la dépression parce que son bulletin de paye de septembre comportait 300 € de moins que le précédent. Lors de son embauche, le salarié vivait loin de l'entreprise, il avait donc droit à une rémunération compensatrice de ses frais de transport. Depuis, il a déménagé, et la distance entre son domicile et son lieu de travail ne justifiait plus une telle mesure. Mais l'employeur, « par gentillesse », a continué à le payer sur le même mode qu'avant, jusqu'au jour où il a eu des problèmes avec le fisc. Le fait qu'on ne rémunérait plus ses frais de transport et de déplacement comme avant a entraîné la décompensation du salarié, qui a alors entamé une procédure de reconnaissance comme accident du travail, contre l'avis de la médecin du travail. « Deux mois plus tard, j'ai eu des nouvelles. Il est toujours déprimé, et il se fait suivre, il a fini par prendre un traitement… Il se fait suivre en psychothérapie. Et l'épouse… c'est l'épouse qui me contacte, et pas le salarié… c'est l'épouse. Elle me dit : "Ah, l'employeur de mon mari nous harcèle, il nous ont écrit, ils ont envoyé un contrôleur à la maison…" ». Elle

est sollicitée pour un certificat parce qu'ils ont été déboutés de leur demande. « Moi, j'étais pas d'accord de faire cette déclaration parce que j'estimais qu'il n'y avait pas désir de nuire de la part de l'employeur. Et il y a pas eu maltraitance individualisée, vous voyez… Ben c'est malheureux… c'est vrai, d'être moins payé, c'est malheureux, mais enfin bon… ».

Cette frontière poreuse qui existe entre l'exercice du pouvoir de contrôle et de sanction et le sentiment d'être harcelé est soulignée par une avocate :

> Moi, j'ai des sociétés qui me disent : « Aujourd'hui, de toute façon, c'est pas difficile, avec les règles qu'on doit appliquer dans l'entreprise, on ne peut plus mettre en œuvre notre pouvoir disciplinaire. Parce que quand on n'est pas content de quelqu'un, on lui notifie une sanction, et cette sanction notifiée… on lui fait un rappel à l'ordre, verbal, et cette sanction, de toute façon, elle est tellement mal vécue par le salarié que de toute façon ça devient du harcèlement immédiatement. Donc d'un côté, on a des gens qui se disent victimes, de l'autre on a des gens qui se disent aussi victimes d'une réglementation qui est insupportable. Et pour nous, en tant qu'avocats en droit du travail, le plus difficile c'est de faire la part des choses.

6.4.2. LE HARCÈLEMENT, UNE INFINITÉ DE DÉCLINAISONS

Les variations du harcèlement semblent infinies : le « harcèlement sexuel », le « harcèlement racial » (Wieviorka, 1998, p. 111), le « harcèlement policier » (Wacquant, 1999, p. 28), le « harcèlement publicitaire »[1], le « harcèlement financier » (Le Goff, 2000, p. 144), le « harcèlement social » (de Gaulejac, 2005), le « harcèlement médiatique lobotomisant», selon l'antienne chère à Baudrillart, le « harcèlement littéraire » (Millet, 2005), le « harcèlement sectaire » (Sanchez-Mazas, Koubi, 2005, p. 84)[2], le « harcèlement public » (Sanchez-Manzas, Koubi, 2005, p. 96), le « harcèlement ethnique » (Guerrier, Adib, p. 7), le « harcèlement conjugal, émotionnel » (Grad Powers, Ellis, 2005), le «harcèlement amoureux »[3], le « harcèlement judiciaire », le « harcèlement fiscal », le « harcèlement administratif », « commercial », « bancaire », le harcèlement des huissiers, des audiences pour les animateurs de télévision[4]… Cette floraison de qualificatifs, cette déclinaison infinie fait du mot « harcèlement » un mot magique applicable à toutes sortes de situations.

[1] L'on peut fréquemment lire le slogan « Halte au harcèlement publicitaire » en déambulant dans les rues de Paris.
[2] Une plaquette publiée par la Mission Interministérielle de Lutte contre les Sectes parle de la « déstabilisation mentale » pratiquée par les sectes.
[3] C'est l'intitulé d'une émission diffusée sur France 2 le 08/6/07.
[4] Comme le suggère le titre éloquent d'un ouvrage publié par P. Sébastien, *Putain d'audience. La réalité de ma télé*, Paris, Florent Massot, 2006.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Les journalistes sportifs ne harcèlent-ils pas les entraîneurs de l'équipe de foot à chaque coupe du monde ? Le travail du commercial n'est-il pas par nature du harcèlement ? Les médias n'ont-ils pas harcelé les politiques pour légiférer sur le harcèlement moral ? N'a-t-on pas parlé, pendant les émeutes de novembre 2005, de CRS « harcelés par les jeunes », par « les casseurs » ? Les automobilistes ne se sentent-ils pas harcelés par le permis à points ? Les cyclistes du vélib parisien par les automobilistes ? Que dire encore d'une mère qui harcèle ses enfants en envahissant leur espace intime et en utilisant le chantage affectif (« Personne ne m'aime », « Moi qui vous ai tout donné ! »).

« N'y a-t-il pas harcèlement politique quand les partis d'opposition (…) déposent un nombre excessif d'amendements à un projet de loi pour entraver la mise en œuvre d'une politique gouvernementale ? » (Sanchez-Mazas, Koubi, 2005, p. 24). Le lobbying auprès des députés et sénateurs n'est-il pas du harcèlement ? Le gouvernement n'est-il pas harcelé de toute part sur les emplois, les salaires, les comptes sociaux ? Jean-Louis Debré n'a-t-il pas dit de Nicolas Sarkozy, après que ce dernier eut déclaré pendant l'été 2005 que le discours présidentiel du 14 juillet était inutile, qu'il continuait son « harcèlement contre le président » ? Et un site Internet humoristique de publier le 18 juillet 2005 un dessin de presse intitulé « Chirac victime du harcèlement moral de Sarkozy » montrant le ministre de l'Intérieur de l'époque en train de transpercer l'ancien président de couteaux[1].

L'on a vu le cas d'Arnaud, qui se sentait harcelé par sa voisine. Fait divers de voisinage bien plus tragique : en juillet 2005, un retraité de 61 ans tire sur un groupe de jeunes, faisant trois blessés. Il se dit « harcelé » par un groupe d'adolescents qui sèment la terreur à Bessan. Le maire du village renchérit : « Je subis les mêmes harcèlements », faisant référence aux incivilités de ces trois jeunes. Une villageoise, interrogée, parle des insultes proférées à son encontre à chaque fois qu'elle sort.

De Brigitte Bardot à Britney Spears, en passant par John Lennon, les exemples de harcèlement de stars par des fans ou des paparazzis, sont nombreux. Brigitte Bardot s'est plainte à plusieurs reprises de l'horreur qu'elle a vécue lorsqu'elle était au sommet de sa gloire. Le film de L. Malle, *Vie privée*, retranscrit cette période de la vie de l'actrice : pas un jour ne passe sans que celle-ci ne soit traquée par une horde de fans et de paparazzis à l'affût de ses moindres faits et gestes. La star Britney Spears, photographiée son fils tombant de ses bras en mai 2006, est harcelée par les « tabloïds » et les paparazzis qui la dénoncent comme

[1] En ligne, www.leplacide.com/dessin-presse-Chirac-victime-du-harcelement-moral-de-Sarkozy-6236.html. Consulté le 24/8/07.

étant une mère indigne. C'est un fan déséquilibré qui aura raison de la vie de la figure-phare des Beatles.

Ce harcèlement vise, de manière plus générale, les personnages publics. Ségolène Royal dénonce le « harcèlement photographique » dont elle et sa fille, en vacances en Corse en juillet 2007, sont l'objet. La présomption d'innocence n'est guère respectée lorsque des figures politiques soupçonnées de malversations sont jetées à la vindicte populaire. Lors du débat le 2 mai 2001 au Sénat, Michel Caldaguès a d'ailleurs déposé un amendement visant à condamner le « harcèlement public » :

> A plusieurs reprises au cours de cette discussion, on a évoqué les risques éventuels de suicide auquel peut conduire le harcèlement sur les lieux de travail. Je ne veux pas ici les contester. Nul ne peut jurer de rien. Mais des cas de suicide, on en a effectivement constaté en matière de harcèlement public. Je crois qu'il n'est pas un groupe de la Haute Assemblée dont l'un des amis n'a pas fait, à un moment ou à un autre, l'objet d'un harcèlement public. Je ne citerai pas, bien entendu – ce serait trop facile – mes propres amis. Je rappellerai toutefois que la III^e^ République a connu un ministre de l'intérieur que le harcèlement public a conduit à un geste fatal. Plus près de nous, un haut responsable de la République a, lui aussi, été poussé au suicide à cause du harcèlement public. Je ne crains pas d'ajouter, parce que c'est mon sentiment, qu'un ancien membre du présent gouvernement peut probablement considérer qu'il a été victime d'un harcèlement public. Je le dis, bien qu'il ne soit pas de mes amis. Mes chers collègues, certes, il est fort désagréable, sur les lieux de travail, d'être traité tous les deux jours par son patron de nul ou de raté, de s'entendre dire d'autres amabilités de ce genre ou des propos plus graves, je ne le conteste pas. Mais que dire lorsque les imputations sont publiques et qu'elles portent tort – un tort peut-être irréparable – à la dignité de celui qui est l'objet de ce harcèlement public ?

La déclaration du groupe de l'agriculture incluse dans le rapport sur le harcèlement moral du Conseil économique et social dénonce le « harcèlement médiatique » dont les agriculteurs sont victimes : le harcèlement moral au travail…

> …peut aussi s'installer de façon insidieuse mais non moins grave, dans toute autre profession non salariée comme par exemple dans l'agriculture. Il est regrettable, à cet égard, que le rapport n'ait pas pris en compte l'ensemble de ces questions et ne se soit pas penché sur le désarroi actuel des éleveurs en proie à un véritable harcèlement moral et médiatique. Déjà touchés de plein fouet, tant psychologiquement que financièrement, par la crise de l'encéphalopathie spongiforme bovine, les éleveurs affrontent aujourd'hui l'épizootie de la fièvre aphteuse. Les abattages systématiques de troupeaux qu'il a fallu organiser ont déclenché une émotion forte et difficilement maîtrisable chez les agriculteurs. Les éleveurs supportent de plus en plus mal ce que certains appellent la « rage d'abattre ». La rigueur des mesures, la destruction sur place et l'élimination des carcasses en d'immenses charniers ou dans d'épais feux nauséabonds provoquent des traumatismes psychologiques profonds. Et, ce n'est pas fini. La mort administrée, la ferme est ensuite placée sous séquestre sanitaire. Seule touche d'humanité : la cellule d'aide psychologique. La douleur humaine est immense. Nous parlons de détresse. La destruction de tout un troupeau est un acte que nous admettons difficilement, d'autant plus que l'on abat aussi des animaux sains. Nous le faisons par pure obligation sanitaire afin d'éviter la propagation de l'épizootie. C'est le travail d'une vie professionnelle

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> qui disparaît alors. On peut peut-être s'en redresser économiquement, malgré la perte très coûteuse d'un patrimoine génétique, mais, il y a quelque chose de psychologiquement irrémédiable. Le spectacle des bûchers conduit les agriculteurs à penser qu'ils sont responsables de la mort et du risque alimentaire, et que leur activité elle-même est à détruire. Ils se sentent stigmatisés. L'angoisse des éleveurs est profonde. Les cessations d'activités se multiplient. Des suicides sont à déplorer et font de la profession agricole l'une des plus exposées. Non seulement c'est le drame au sein d'une famille mais celle-ci doit encore affronter le voisinage et la société. On assiste depuis plusieurs mois à une surmédiatisation regrettable de ces maladies. La presse renouvelle sans cesse des images terrifiantes comme pour soulever l'opinion publique sans aucune mesure avec la réalité du risque pour le consommateur. Nous disposons en France de l'une des alimentations les plus sûres et les plus contrôlées au monde. La réapparition périodique de maladies connues depuis l'Antiquité et dans le monde entier ne saurait pas la mettre en cause pour qui veut garder un regard lucide sur toutes ces questions. Malheureusement, on s'aperçoit aujourd'hui que, dans la présentation des images au grand public ou dans la rédaction des commentaires, la lucidité fait bien souvent défaut. Nous sommes montrés du doigt. Nous sommes accusés. Notre dignité est entachée. Notre déontologie est battue en brèche. Nous sommes ceux qui permettaient la vie, et là, nous passons pour ceux qui donnons la mort. Et, de la part de certains, cela s'apparente plus à du harcèlement et à de la persécution qu'à de l'information. Nous ne saurions tolérer dans le milieu agricole des exactions qui ne sont pas tolérables dans d'autres milieux professionnels. Aussi, regrettons-nous vivement d'avoir été écartés des travaux, ce qui ne donne qu'une vision parcellaire du problème du harcèlement moral au travail (Debout, 2001, p. 95 - 96).

L'évocation du harcèlement médiatique qui peut conduire au suicide n'est pas sans rappeler celui, en août 2007, d'un éleveur agriculteur du Lot ayant semé du maïs transgénique dans ses terres. Agé de 46 ans, cet éleveur de porcs, marié et père de quatre enfants, s'est pendu à un arbre dans son champ de Girac. Un plan de maïs et un tract appelant à une manifestation anti-OGM dans son champ ont été retrouvés au pied de l'arbre où il s'est pendu.

Si le groupe de l'agriculture subit le harcèlement médiatique, le groupe des professions libérales se plaint du harcèlement de la « concurrence », de la « responsabilité » et des « clients » :

> Le harcèlement au travail ne concerne pas que les salariés. Les professionnels libéraux éprouvent quelques irritations à voir attribuer la qualité de travailleur aux seuls salariés. Ils revendiquent hautement un nombre d'heures de travail à l'égard duquel les 35 heures ont la silhouette de l'inaccessible. Le stress est permanent. Le harcèlement est constant. C'est celui de la concurrence, c'est celui de la responsabilité, c'est celui de clients de plus en plus exigeants et de plus en plus vigilants. Les professions libérales regrettent quelque peu que le thème de votre rapport ne leur ait pas été étendu tout en constatant que vous avez souhaité qu'il soit généralisé (Debout, 2001, p. 111).

Lucy Hughes est la créatrice du « facteur harcèlement », concept utilisé en publicité pour que les enfants poussent leurs parents à l'achat. Le collectif des déboulonneurs organise régulièrement des actes de « désobéissance civile antipublicitaire ». Les panneaux lumineux déroulants, aux « publicités criardes et indécentes », « narguent » les barbouilleurs. Les

messages inscrits sont aussi divers que « Halte au matraquage », « Fétichisme de la marchandise », « Pollution mentale », « Halte au harcèlement publicitaire » ou « Halte à la tyrannie mentale ». Le manifeste du collectif stipule que « La publicité, légitime en tant qu'activité informative, s'est muée en un système de harcèlement en perpétuelle expansion, mettant en œuvre des procédés toujours plus contraignants et envahissants ». C'est pourquoi leur objectif est d' « obtenir des pouvoirs publics une nouvelle loi et un décret d'application qui ramènent la taille maximale des affiches à celle pratiquée pour l'affichage associatif à Paris : 50 x 70 cm ; limiter les dispositifs à 2m² maximum, avec une densité raisonnable, fonction du nombre d'habitants ». Cela constituerait une première brèche dans le système publicitaire, vécu comme une véritable agression par les membres de ce collectif[1].

Même dans les occasions les plus inattendues, on peut entendre des plaintes de harcèlement. Lors d'un salon de la bourse[2], un capitaine de l'industrie, Gérard Mestrallet, déclare avoir été « harcelé » par un actionnaire belge, voulant poser 35 questions lors de l'Assemblée générale du groupe Suez.

On peut aussi être son propre harceleur. Dans *Caché*, un film de l'Autrichien M. Haneke, Georges est le présentateur vedette d'une émission littéraire à la télévision. Il est harcelé. Il reçoit des coups de fil anonymes, des cassettes filmant devant sa maison, des cartes avec des dessins d'enfants à la bouche ensanglantée. Les soupçons se portent bientôt sur une figure ressurgie de l'enfance de Georges. Lorsqu'il avait six ans, sa famille avait adopté un petit orphelin algérien dont les parents étaient morts dans les répressions de 1961. A l'époque, Georges avait tout fait pour pourrir la vie de ce nouveau venu, dont il était férocement jaloux. Il inventait des mensonges et des stratagèmes diaboliques pour décrédibiliser le petit Majid aux yeux de ses parents adoptifs. Cela avait fonctionné puisque l'enfant avait été envoyé à l'orphelinat. Près de quarante ans plus tard, l'un aura réussi sa vie, l'autre aura vécu tant bien que mal jusqu'à son suicide sous les yeux horrifiés de Georges. L'énigme est enfin éclaircie. En réalité, personne ne harcelait le bourgeois bien installé, si ce n'est sa conscience. Sa mère le lui avait bien dit : avec l'âge, les souvenirs de l'enfance remontent à la surface et font des vagues. La conscience harcèle, ou une pensée : « Rien de nouveau. Si ! Une pensée qui me gêne, me harcèle, et que je ne peux chasser » (Duhamel, *Journal de Salavin*, 1927, p. 175)[3].

[1] En ligne, http://www.deboulonneurs.org. Consulté le 04/01/06.
[2] Actionaria, Le salon de la bourse, 19/11/04 au Palais des congrès.
[3] *Trésor de la langue française*.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Nous sommes tous des victimes en puissance, les formes de harcèlement, à commencer par celle de sa propre conscience, sont infinies. C'est ainsi qu'il faut comprendre l'expérience du « tout harcèlement » que l'on a vue précédemment. Clélia a été harcelée au travail, mais aussi par son ex. Sarah a été harcelée au travail, par son mari et ses enfants. Arnaud est harcelé par sa voisine… Et la liste est longue. Dans cette logique du tout harcèlement, où tout le monde est susceptible d'être harcelé, ou harceleur, on rencontre des situations ubuesques. En 2002, les membres de l'ANVHPT, l'une des principales associations d'aide aux victimes avec plus de 700 adhérents revendiqués, subventionnée par le ministère de la Solidarité, la région PACA et la ville d'Arles, accusent leur présidente, la psychologue F. Pagano, de harcèlement. La responsable de l'association se retrouve devant les tribunaux pour… harcèlement, et l'association est liquidée judiciairement en juin 2002.

6.4.3. LE HARCÈLEMENT SOCIAL

Roland Brunner, écrivain et psychanalyste, parle de « société harcelante ». Selon l'auteur, « le harcèlement moral est dans la nature même des relations humaines. Il s'observe dans chaque institution, dans chaque organisation : l'école, l'armée, la prison, l'administration, l'entreprise, et bien entendu le couple avec son tyran domestique, sans oublier l'Etat totalitaire avec son tyran tout court. On se demande d'ailleurs pourquoi le harcèlement moral ne semble émouvoir que lorsqu'il se manifeste en entreprise »[1].

Un intervenant lors d'un colloque sur le harcèlement moral[2] s'exclame : « Dès lors que nous sommes dans une situation d'appréciation, nous nous trouvons en situation de harcèlement. Ainsi, je suis moi-même en situation de harcèlement : j'ai en effet un travail à fournir, vous avez à l'apprécier et on m'a donné des contraintes de temps draconiennes ! ». Cette appréciation nous suit tout au long de la vie : à l'école, à l'université, dans l'entreprise…

Dans l'expression « harcèlement moral », le mot le plus significatif est « harcèlement ». C'est un terme d'une puissance évocatrice tellement forte que peu importe finalement le qualificatif qui lui est accolé. Tout dans la société prête à l'exercice d'une pression harcelante. Là où existe un enjeu pour l'individu, une possibilité d'emprise, le harcèlement n'est pas bien loin. Or les enjeux jalonnent la vie de tout un chacun : réussir ses

[1] *Libération* du 31/5/00.
[2] J.-P. Ivaldi, Colloque Observatoire des Cadres « Pratiques managériales et harcèlements au travail. Les cadres au carrefour des violences », 13 juin 2003.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

études, sa carrière, son mariage, « réussir son bébé »[1]… Les lectrices des magazines féminins ne sont-elles pas prisonnières d'un corps qui doit être travaillé, harcelé, pour correspondre à un schéma corporel censé assurer la réussite à la fois sociale, amoureuse et sexuelle ? Etre mince, belle, avoir une belle peau…, autant de préoccupations traditionnellement féminines qui commencent à contaminer la sphère masculine qui avait déjà fort à faire avec les exigences de la virilité… Les parents ne harcèlent-ils pas leurs rejetons pour qu'ils aient de bons résultats à l'école ? Angoisse de l'échec, de l'avenir et du chômage, autant de peurs projetées sur les enfants. « Les exigences qui pèsent sur l'élève s'accroissent tandis qu'ils assume lui-même la responsabilité de ses échecs » (Ehrenberg, 2000, p. 235). Ne sommes-nous pas harcelés par l'angoisse de la vieillesse, de la mort ? Les soucis nous harcèlent, tantôt sous la forme d'une préoccupation : « La préoccupation d'un rendez-vous d'affaires, accepté, depuis la veille, me harcelait l'imagination » (Villiers de l'Isle-Adam, *Contes cruels*, 1883, p. 157)[2], d'une dette : « Cette dette (…) fut la Nécessité au fouet armé de pointes, à la main pleine de clous de bronze qui le harcela nuit et jour, sans trêve ni pitié, lui faisant regarder comme un vol une heure de repos ou de distraction » (Gautier, *Portraits contemporains, Balzac*, II)[3], ou encore d'une douleur : « La douleur me harcèle et je dois penser pour m'en distraire » (Cocteau, *La difficulté d'être*, 1947, p. 109)[4].

Pour toutes les étapes de la vie de l'individu, la compétition est devenue plus âpre. Le harcèlement est un sentiment d'oppression que tout un chacun peut sentir à un moment ou à un autre de « la vie affairée »[5] qui est la sienne : « Ma vie à moi est de plus en plus envahie et harcelée. J'aimerais autant, par moments, être cheval de fiacre » (Sainte-Beuve, *Correspondances*, t. 5, 1818 – 69, p. 416)[6]. Ceci explique pourquoi le « harcèlement moral » est une invention lexicale « attrape tout » dans laquelle quasiment tout le monde se reconnaît. Le harcèlement est inscrit dans les structures de la société, ce qui permet de mieux comprendre pourquoi mon sujet de thèse ne laissait personne indifférent parmi mes interlocuteurs : « Ah, c'est intéressant ! », ponctué d'un rire, parfois nerveux, avant d'évoquer son cas ou celui d'une connaissance qui a vécu le problème de près. Le harcèlement diffus des sociétés modernes se mue en sentiment de harcèlement chez l'individu.

[1] C'est le slogan des magasins Aubert, qui dédient un site Internet et un salon à cet objectif.
[2] *Trésor de la langue française*.
[3] Dictionnaire *Le Robert*.
[4] *Trésor de la langue française*.
[5] Remarquable peinture de Jean Dubuffet, qui provoque un réel sentiment d'oppression quand on la regarde.
[6] *Trésor de la langue française*.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Nous avons exploré les raisons structurelles pour lesquelles les plaintes de harcèlement moral ont émergé. Certains contextes organisationnels pressurent les travailleurs. De manière plus générale, l'individu est aujourd'hui sous le joug de conditions sociales et économiques difficiles provoquant une tension harcelante et faisant le lit d'agissements hostiles. Mais au lieu de dénoncer ces méthodes de travail et contextes harcélogènes de manière active, c'est sous la forme d'une plainte passive (je suis harcelé moralement) que l'individu s'extériorise et s'oppose. Ce qui nous amène à traiter de l'hypothèse avancée par certains auteurs, selon laquelle l'émergence du harcèlement moral est due à un renversement sémantique.

CHAPITRE 7 : LE HARCÈLEMENT MORAL : UN RENVERSEMENT SÉMANTIQUE ?

Harcèlement sexuel, stress, souffrance ou plaisir au travail, harcèlement moral, troubles musculo-squelettiques, voilà un lexique d'une dizaine de mots qui est aujourd'hui régulièrement convoqué dans les revues de management, dans les magazines grand public, dans les débats télévisés, dans les séminaires, et qui entérine l'entrée de l'intime dans le monde du travail. Tous ces termes sont parfois subsumés sous le générique : santé au travail. Nous sommes passés du registre de l'aliénation, de l'exploitation, à celui de la « névrose des téléphonistes » (L. Le Guillant), ou de « l'usure mentale » (C. Dejours). Depuis le début de l'année 2007, il semble que l'on soit passé un cran au-dessus, avec la vaste médiatisation d'une vague de suicides chez Peugeot, Renault et EDF. Selon les chiffres fréquemment rapportés par les journalistes, 3% des 12 000 suicides annuels en France seraient liés au travail, soit une moyenne d'un suicide par jour.

Les personnes interrogées utilisent majoritairement le registre de la souffrance. Marie-Hélène relate sa descente aux enfers : « Je me suis fait quand même bien humilier ». Elle explique que son harcèlement a duré près de deux ans, jusqu'au jour « où là, j'ai craqué ». S'en suivent les conséquences sur la santé. D'autres utilisent le même registre : « C'est un viol moral », « J'ai failli y laisser ma peau et devenir zinzin », « état de souffrance », « état dépressif majeur », « elle était tellement traumatisée, elle pouvait rien faire, elle était vraiment déprimée en fait après ça parce que c'était très… c'était très très dur pour elle », « je me sens complètement abîmée », « grosse grosse perte de confiance en soi », « manque de motivation, plus d'énergie », « elle est au bout du rouleau, sous antidépresseurs, pas bien du tout

physiquement, pas bien du tout mentalement », « je suis détruit psychologiquement », idées suicidaires. La jurisprudence a d'ailleurs acté l'obligation d'une dégradation médicalement attestée de l'état de santé pour prouver l'existence de harcèlement (Cour de cassation, 27 oct. 2004).

Selon certains, cette invasion du langage de la vulnérabilité individuelle est le produit d'une nouvelle configuration sémantique. D. Fassin appelle « *configuration sémantique* l'ensemble des notions qui sont construites ensemble, se répondent et se complètent pour rendre compte d'une réalité sociale » (2006, p. 138). Pour ce sociologue et médecin, un nouveau langage est apparu en France au cours des années 1990 pour décrire les problèmes sociaux, leurs conséquences, et les solutions qu'on peut y apporter. « Les problèmes ont été rapportés à l'exclusion, les conséquences ont été interprétées en termes de souffrance, des solutions ont été proposées autour de lieux d'écoute (…). Exclusion, souffrance, écoute constituent une telle configuration sémantique que l'on peut qualifier de compassionnelle » (2006, p. 138). Cette configuration sémantique compassionnelle a pris sa source dans la santé mentale – entendue comme corps de professionnels et corpus de savoirs - qui a mis à disposition son vocabulaire pour dire le désordre social et la société. « Psychiatres et psychologues ont apporté leurs outils théoriques et pratiques qui se sont révélés d'autant plus efficaces que le terrain leur avait été préparé par les sciences sociales, le monde politique, les médias » (2006, p. 139). Ce mouvement compassionnel est présenté comme « une sensibilité au malheur, une valorisation des sentiments, une passion pour l'intime, une attention portée à l'autre, une recherche de proximité comme gage d'authenticité de la relation » (2006, p. 155).

Concernant le harcèlement moral, la théorie dominante est que ce dernier est le signe d'une psychologisation de la société, elle-même résultant du déclin du public et de la tyrannie de l'intimité. « La rencontre d'une structure sociale désarticulée et d'une culture de l'individu provoque une "psychologisation" croissante des contraintes et des conflits sociaux » (Dubet, Martuccelli, 1998, p. 17). Ainsi, l'émergence du harcèlement moral est le produit d'une nouvelle configuration sémantique dépolitisée où le modèle bourreau - victime relaie le registre de la lutte des classes, où la psychologie et la morale prédominent sur l'analyse économique et sociale. Le langage marxiste militant a laissé la place au langage individuel de l'ordre de la victimisation, selon la formule d'Ehrenberg : « Nous codons aujourd'hui une multiplicité de problèmes quotidiens dans le langage psychologique, et particulièrement dans celui de la dépression, alors qu'ils étaient énoncés, il y a encore peu, dans un langage social ou politique de la revendication, de la lutte et de l'inégalité » (1996, p. 23).

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Pour J.-P. Le Goff (2003a), l'on assiste dans nos sociétés à un glissement de vocabulaire, puisque l'on est passé du registre de l'aliénation et de l'exploitation dans le travail à celui de la « souffrance au travail » et du « harcèlement moral ». Ce glissement sémantique est le signe d'un nouveau paradigme, d'un nouvel « air du temps » marqué par la psychologisation et la victimisation. « La défense des victimes du harcèlement prend le relais des luttes de la classe ouvrière dans une optique qui allie la psychologie, la morale et la loi » (Le Goff, 2003a, p. 142).

7.1. L'ENTRÉE DE L'INTIME DANS LE MONDE DU TRAVAIL

7.1.1. LE DÉCLIN DU PUBLIC

LE VOCABULAIRE MARXISTE DE L'EXPLOITATION EN DÉCLIN

Dans les années 1960, la *Tribune socialiste* titrait : « Surexploitation des travailleurs du textile »[1]. Quarante ans plus tard, le quotidien communiste *L'Humanité* parle de « Croissance du surstress »[2]. Le langage marxiste de l'aliénation, de la servitude, de l'inhumanité, du bagne et de l'exploitation n'est plus de mode, même dans *L'humanité*.

On le sait, les agissements de harcèlement moral, tels qu'ils ont été déclinés par les différents experts de la question, sont loin d'être la manifestation d'une réalité nouvelle. Jugeons-en par le cas suivant, relaté par un quotidien au milieu des années 1970[3]. Mireille et Daniel Bouvet affirment avoir trouvé le bagne dans une usine Citroën près de Caen entre 1970 et 1973. Deux ans après leur embauche, tous deux ont décidé de se présenter aux élections syndicales sur la liste CGT. Dans un livre, *L'usine de la peur*, ils racontent ce que fut leur « enfer ». Ils deviennent l'objet d'une surveillance constante. Tous ceux qui les approchent sont mutés ou licenciés. Enceinte de six mois, Mireille doit, après avoir fait un stage sur la machine la plus sale de l'usine, occuper un nouveau poste : 8 heures par jour, il lui faut se baisser sans arrêt pour mettre les pièces dans les bacs. Les murs de l'usine se couvrent d'inscriptions géantes : « Bouvet cocu », « Mireille, occupe-toi de ton mari plutôt que de celui des autres ». Lettres et coups de téléphone anonymes se multiplient. Provocations, brimades,

[1] Article daté du 7 mars 1964.
[2] *L'Humanité* du 10/01/04.
[3] *Le Monde* du 08/11/75, article sous le titre « L'usine de la peur ».

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

agressions, menaces se succèdent. « Vous savez, un accident de voiture, ça arrive vite… des attentats à la bombe aussi… Ce sont des choses qui arrivent, vous devriez penser à vos enfants…». Sept mois plus tard, à bout de nerfs, Mireille et Daniel Bouvet « craqueront » l'un après l'autre. Il s'agit là clairement d'agissements de harcèlement moral. Mais le livre se veut aussi avertissement : sa deuxième partie, constituée de témoignages d'ouvriers d'autres entreprises, tend à prouver que l'usine Citroën de Caen n'est pas un cas isolé. « Et si c'était aussi cela, le fascisme ? ». Tel était le titre initial du livre des Bouvet. A travers cet exemple, l'on voit que l'on est passé du registre politique de la dénonciation d'une réalité collective (« fascisme ») à une formulation d'ordre psychologique (« harcèlement moral »).

La dépolitisation du monde du travail a plusieurs causes. Depuis le déclin du communisme, entériné par le démantèlement de l'ex-URSS, tout un vocabulaire marxiste de l'exploitation, de l'aliénation et de la lutte des classes semble être tombé en désuétude. La fin des espoirs mis dans les régimes socialistes contribue à un certain « adieu au prolétariat ». Signe des temps, les syndicats ne représentent plus en France que 8 % des salariés. Le discours politique sur la réalité se fait moins présent, comme si cette réalité était de l'ordre de l'acquis et qu'il n'y avait aucune prise sur elle, comme si le système était verrouillé et qu'une alternative était de l'ordre de l'impensé, voire de l'impensable, au point qu'on a le « sentiment effrayant de vivre dans un monde qui n'est plus ni géré ni, à ce qu'on en voit, gérable » (Bauman, 2005, p. 32). L'on se souvient de la vive émotion suscitée en France par la déclaration d'impuissance de L. Jospin, Premier ministre de l'époque, face aux licenciements massifs chez Michelin. En septembre 1999, l'entreprise annonçait une hausse de 20% des bénéfices et 7 500 suppressions de postes. Commentaire de L. Jospin : « Je ne crois pas que l'on puisse administrer désormais l'économie »[1]. La mondialisation, la « concurrence menaçante » des pays émergents créent un état d'esprit dominé par le fatalisme, la fuite en avant.

LE DÉSENCHANTEMENT DU MONDE DE L'ENTREPRISE

Face au déclin ou à l'éclatement des autres grandes institutions qui régissaient la vie sociale, à savoir l'Eglise, la famille…, l'entreprise s'est affirmée pendant un certain temps comme « l'un des lieux possibles et stables d'investissement vers lequel chacun se retourne parce qu'elle est pourvoyeuse de signes, de repères, de croyances, de projets » (Aubert, de

[1] Interview accordée à France 2 le 13/9/99.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Gaulejac, 1991, p. 158). Elle est ainsi devenue un lieu social central, un foyer identitaire, en particulier lors de la décennie 1980 où le chef d'entreprise a incarné l'efficacité et la réussite sociale et où l'entreprise, ce théâtre de la lutte des classes, ce symbole de la France rentière, cet instrument de domination des gros sur les petits, s'est élevée au rang d'institution et a représenté une réponse crédible à la plupart de nos maux (Ehrenberg, 1991). Grâce à l'entreprise, on allait refaire de la cohésion sociale (Sainsaulieu, 1992). Après les illusions nourries dans les années Sulitzer et Tapie, les années 1990 et 2000 apportent leur lot de déceptions égrenées par les journaux télévisés[1] : licenciements massifs qualifiés d'une manière étonnamment édulcorée de « plans sociaux », faillites retentissantes (Enron…), patrons voués aux gémonies après avoir côtoyé les étoiles (J.-M. Messier), délits d'initiés (N. Forgeard…). Au triomphant « prix de l'excellence » de Peters et Waterman, viennent se substituer le « coût » (Aubert, de Gaulejac, 1991) et la « violence de l'excellence » (Monroy, 2000a).

L'on voit bien le désillusionnement de Clélia, qui se débat vainement pour sortir du placard dans lequel on l'a enfermée :

> J'avais envie de faire du *fight club*, quoi, tu vois, j'avais envie de tout casser, là-bas ! J'ai été interpeller tout le monde pendant un an, quoi, tu vois. Tu sais, je suis un peu rentre-dedans, j'ai été interpeller tous les boss, quoi, tu vois, tous les gros bureaux, et tout ça, quoi ! Ils en avaient rien à foutre de quoi que ce soit, tu vois, j'étais… j'étais un pion comme… comme les autres, quoi. Et c'est là où tu… tu commences aussi, enfin, tu vois, à re… si tu veux, à te dire, toutes les conneries qu'on te dit : l'entreprise, c'est la famille, et machin, tu te rends compte que… enfin, tu vois, ça se casse la gueule, quoi, c'est du bla bla. Et que… l'entreprise ne se rend pas compte qu'en fait ça les dessert, parce que ça démotive les salariés, et qu'en fait après, ils n'ont plus de compétence, en fait, à l'intérieur. Il y a plus de compétence, après, à l'intérieur de ces boîtes.

Les salariés nourrissent un ressentiment en raison des pratiques inhumaines, des fermetures spectaculaires, des délocalisations, du chantage à l'emploi, tandis que le discours des employeurs insiste sur la nécessité d'adoption de mesures pour la survie de l'entreprise. Dans un livre publié fin 1998 chez Grasset, *Et pourquoi pas ?*, François Michelin, à la tête d'une entreprise familiale, mettait en avant sa conception humaniste du capitalisme, quelques mois avant l'annonce d'une vague de licenciements sans précédent dans son entreprise. *Paroles de Bibs*, réalisé par J. Lemaire-Darnaud, est le droit de réponse des ouvriers de Clermont-Ferrand. On se plaint de salaires indécents alors que les profits des actionnaires ne cessent d'augmenter. Michelin est une « secte » où il faut abandonner sa personnalité au

[1] Dans un livre au titre éloquent publié en 2007, l'homme d'affaires Geoffroy Roux de Bézieux pointe du doigt le rôle des médias qui mettent en avant les licenciements et omettent de signaler les créations d'emplois.

vestiaire, où on est géré comme des pions, et où on n'a pas son mot à dire. Bref, les salariés filmés ont l'impression d'être des robots.

Avec la multiplication des fusions-acquisitions, des OPA (offres publiques d'achat), l'entreprise est un produit qu'on peut échanger, ce qui met à mal les « mythes » managériaux (Segrestin, 2004, p. 47), les récits fondateurs, et donc la culture d'entreprise. Comment s'attacher à une institution qui n'est pas attachée à vous ? H. Sérieyx rapporte une anecdote relative à Jack Welsh, selon laquelle le patron de General Electric consacre un quart de son temps à parcourir son entreprise pour « raconter l'histoire », c'est-à-dire d'où venons-nous ? Que faisons-nous ensemble ? Quelles sont nos valeurs, nos ambitions, nos principes d'action ? (2000, p. 85 – 86). Il faut pourtant bien admettre que les salariés ont aujourd'hui bien plus le sentiment qu'on leur « raconte des histoires ». Constat largement admis par H. Sérieyx, successivement dirigeant de sociétés, professeur d'université, haut fonctionnaire et consultant : « Chefs d'entreprise, dirigeants publics ou privés, hauts fonctionnaires, présidents d'association, hommes ou femmes politiques, nous mesurons bien que nos collaborateurs, en général, ont cessé de prendre ce que nous disons pour argent comptant » (2000, p. 105).

Le monde du spectacle a bien représenté cette désaffection à l'égard du monde du travail. La comédie de la vie au bureau a trouvé un persifleur en la personne de Sylvestre, qui nous fait plonger au cœur de « l'entreprise-réalité » dans une satire cruelle, absurde mais néanmoins touchante sur le monde impitoyable du travail[1]. *Top Dogs*, pièce qui a rendu célèbre l'auteur de théâtre suisse Urs Widmer, a été jouée sur une cinquantaine de scènes, de Zurich à Tokyo, en passant par Prague. En France, le spectacle a été monté en scène en 2006 par Mathieu Bauer. On y voit des cadres de multinationales, les « top dogs », en souffrance, après avoir été licenciés comme des malpropres.

Le cinéma reflète également les regards que porte notre société sur le travail et l'entreprise. Dans les années 1970, C. Sautet filmait déjà l'arrivée du chômage chez les cadres dans *Une histoire simple*. Les années 1980, décennie du culte et de la culture d'entreprise, constituent une parenthèse enchantée. *Wall Street*, d'Oliver Stone, filme l'entreprise triomphante de ces années paillettes, où le travail s'efface derrière l'argent. Les années 1990 sont celles du désenchantement et de la mise à distance de l'entreprise. La crise et les restructurations ont raison des carrières linéaires et du statut protégé des cadres. Dans *La crise* de Coline Serreau, Vincent Lindon reçoit sa lettre de licenciement sans préavis. C. Klapisch réalise *Riens du tout* où, patron d'un grand magasin parisien, Fabrice Luchini tente de

[1] *On fait tous un métier de…* de et par Sylvestre. Mise en scène de Jacques Décombe. Petit palais des glaces, automne 2004.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

remotiver ses troupes. Près de trente ans après *Une histoire simple* où un chômeur se suicide, l'absence de travail conduit à la délinquance (*Braqueurs amateurs*) ou au crime (*Le couperet*).

Cette prise de distance par rapport au travail est illustrée par les derniers documentaires de P. Carles, autant de manières de répondre à la fameuse question soixante-huitarde : « Doit-on perdre sa vie à la gagner ? ». Dans *Attention danger travail*, le documentariste et ses acolytes, non sans un certain sens de la provocation, abordent le thème du chômage sans le présenter sous le signe exclusif de la tragédie mais en y décelant au contraire un des moyens d'échapper aux griffes de l'exploitation et de reconquérir son temps de vie. Le documentaire en propose l'expérience en présentant une série d'entretiens avec des chômeurs qui ne paraissent ni accablés, ni désespérés.

La littérature s'est à son tour emparée du sujet. Dans *Les vivants et les morts*, G. Mordillat raconte comment des ouvriers se battent pour que leur usine ne ferme pas. J.-P. Guéno traite des entreprises, ces nouveaux barbares, qui installent l'esprit d'entreprise comme une religion mais qui n'hésitent pas en jouer, et à la bafouer. Signe des temps, le best-seller de la rentrée 2004 est *Bonjour paresse*, un pamphlet où l'auteur, Corinne Maier, exhorte les cadres à se servir de l'entreprise comme elle se sert d'eux. Le petit livre manifeste du groupe contestataire allemand Krisis est une critique plus radicale encore. Dans une société obsédée par la « valeur travail » et l'effroi que suscite sa possible disparition, le collectif en appelle à s'émanciper en se libérant de « l'idole Travail », ce « principe social coercitif » (Krisis, 2002, p. 31).

LA MÉFIANCE A L'ÉGARD DE L'ENTREPRISE

Les acteurs institutionnels de l'entreprise sont eux aussi victimes du déclin du public. Les instances représentatives du personnel, censées être des personnes ressources, sont entourées d'un halo de méfiance par les interviewés, qui les soupçonnent souvent d'être « à la botte des ressources humaines ». Les instances représentatives du personnel ont-elles été d'un quelconque secours à Annabelle ? « Les délégués du personnel, les syndicats ne servent à rien. Si je m'étais plainte à eux, ça n'aurait fait qu'empirer les choses ». Le service du personnel n'a pas plus grâce à ses yeux : « Le DRH, il est juste là pour te recruter, mais il ne fait plus rien une fois que tu intègres l'entreprise. Au contraire, ils sont là pour te faire couler ».

Annette se dit « dégoûtée » de la réaction de l'inspecteur du travail qui lui explique qu'il ne peut entamer aucune démarche tant qu'elle ne se sera pas syndiquée. Les arrêts maladie que lui conseille le médecin du travail ne peuvent la satisfaire à cause de la perte financière qu'ils impliquent, elle qui a la charge des enfants et à qui le mari ne donne pas le sou. C'est à la suite de trois ans de harcèlement, de deux dépressions, et d'une plainte auprès de la direction qu'elle est mutée dans un autre magasin.

En proie au harcèlement de son chef, Marie-Hélène dit n'avoir été aidée que par l'assistante sociale, une amie de longue date. « Le médecin du travail, les syndicats, le comité d'entreprise n'ont rien fait. En fait, les instances représentatives du personnel se battent entre elles pour savoir quelle est celle qui est la plus représentative. Elles utilisent les problèmes personnels comme faire-valoir. En fait, elles se foutent du problème que tu peux avoir. Il faut dire aussi que les syndicats avaient d'autres chats à fouetter à cette époque de la fusion ».

Une secrétaire confédérale de la CFDT explique que la position de son syndicat est de ne pas traiter le problème du harcèlement moral du point de vue du pervers narcissique car « il n'y a rien à faire » mais de voir quelle est la configuration du travail qui favorise les agissements de harcèlement. Le syndicat a pour rôle de mener l'enquête auprès de la victime, des harceleurs présumés, des collègues de travail, du médecin du travail, des délégués du CHSCT s'il existe, de faire le point sur les conditions de travail au sein du service, puis d'élaborer un plan d'action qui est proposé à la direction. « On essaye de voir quelles sont les conditions qui font que les personnes craquent, car les gens disent : "Je suis harcelé moralement", mais qu'est-ce qu'il y a derrière ? ». Corroborant les dires de Marie-Hélène sur les divisions syndicales, elle souligne que « les autres syndicats en sont à des demandes d'indemnisation, alors que pour nous la santé n'a pas de prix ». Une secrétaire nationale CFDT interrogée précise que la coopération avec les autres syndicats n'est pas facile. Elle se plaint que « les autres syndicats en sont encore à demander l'augmentation des salaires, des primes, à dénoncer, alors que nous, nous en sommes à la négociation, à l'analyse fine des conditions de travail pour les améliorer ».

Les luttes ne sont pas exclusivement intra syndicales. Une assistante sociale ne cache pas son hostilité à l'égard des syndicalistes : « Ce sont eux, les harceleurs ! Ils ne sont pas là pour aider les victimes, c'est nous qui le faisons ». Les syndicats tirent à boulets rouges sur les services RH, les services RH sur le CHSCT ou le médecin du travail. Un DRH emploie des termes méprisants à l'égard des instances représentatives du personnel, avec lesquelles il est censé, sinon avoir une bonne entente, du moins coopérer :

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Comment se fait la coopération avec les autres secteurs de l'entreprise : médecin du travail, l'inspecteur du travail, l'assistante sociale…
- L'inspecteur du travail intervient peu, sauf quand il est sollicité. Nous, on n'ira pas le solliciter. Le salarié peut le faire rentrer…Moi j'ai jamais vu, en dix ans ici, je l'ai jamais vu arbitrer une situation individuelle. Il peut arbitrer… mais il a pas vraiment une compétence… le médecin, oui… mais on ne leur prête pas de crédibilité particulière. Pourquoi ? Parce qu'ils ne connaissent pas assez l'entreprise. Donc ils ont la vision du plaignant, ils sont pas dans la situation professionnelle, entre autres.
- *Et le CHSCT ?*
- On a plus… moi je dis « on », c'est « moi », d'autres aussi, des décideurs, des professionnels RH… on s'appuie plus sur le fait d'aller chercher… c'est le cas que j'évoquais tout à l'heure… des témoins dont on sait que ce sont des gens sains, équilibrés et qui bon, vont répercuter une vision, certainement teintée de leur propre subjectivité, mais assez équilibrée quand même. Ca oui, bien sûr. Parce qu'il faut des gens qui soient en situation, des témoins directs. Et en plus, on a confiance dans leur jugement.
- *Et le CHSCT ?*
- Pour le moment, le CHSCT est jamais intervenu… il est intervenu pour dire : « On a ouï dire que… Est-ce que vous êtes au courant ?». Et dans tous les cas où il nous a dit ça, on était au courant *(rire ironique)*.

Les salariés ont souvent peur que leurs problèmes de santé soient ébruités. La question de l'indépendance des médecins du travail se pose. A cet égard, deux statuts coexistent : soit c'est un médecin interentreprises payé par une association de médecins interentreprises, soit c'est un médecin d'une seule entreprise, auquel cas il est payé par l'employeur pour lequel il travaille. Il est d'usage de considérer que le médecin interentreprises est plus indépendant de par son mode de rémunération. Cependant, un médecin interrogé explique qu'il se sent plus indépendant depuis qu'il est médecin d'une seule entreprise : « Avant, j'avais dix patrons qui voulaient ma peau, maintenant j'en ai qu'un seul ».

Quel que soit le statut, cette question de l'indépendance reste entière, comme en témoigne le constat collectif dressé en 1998 par l'association Santé et médecine du travail. Les auteurs de ce livre invitent à repenser le rôle de la médecine du travail, parce que ceux qui l'exercent sont de plus en plus instrumentalisés par les employeurs. Les pressions pèsent sur beaucoup pour faire de la médecine du travail une « médecine d'adaptation » Face à une médecine d' « entreprise » subordonnant l'exercice médical aux objectifs économiques, les médecins du travail qui ont rédigé cet ouvrage explorent les solutions qui permettraient de garantir concrètement l'indépendance des médecins du travail, notamment en retirant la gestion de la médecine du travail aux employeurs.

Du fait de cette suspicion de duplicité qui plane sur elles, ces institutions sont finalement peu sollicitées par les victimes. Une allégation pas forcément infondée, comme en témoigne cet extrait d'entretien avec une assistante sociale d'une administration publique :

> Bon, il y a des managers, qui sont là pour établir des nouvelles règles de travail et de productivité. Quand ils parlent d'une certaine façon, pour eux c'est normal, mais il y a des salariés, ou des vieux fonctionnaires, avec qui ça passe mal.
> - *Qu'est-ce que vous faites, alors ?*
> - Du coup, il faut expliquer au fonctionnaire…
> - *Et alors, c'est efficace ?*

Gênée, elle détourne la conversation. Et, au détour d'une phrase, on comprend la cause de son embarras : « On est des salariés, donc… ». Elle avoue ainsi à demi-mot que son rôle se résume à faire un travail de pédagogie auprès des salariés récalcitrants pour que le mode de management passe en douceur.

LE SENTIMENT D'IMPUISSANCE

Un syndicaliste EDF témoigne de son incapacité à avoir une prise directe sur l'organisation de travail dans l'établissement : « 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" » (EDF et Gaz de France, 2002, p. 88 – 89).

Cette dilution des responsabilités crée un sentiment d'impuissance chez les salariés. Quand on ne peut plus extérioriser les conflits dans l'espace public, ils sont intériorisés. Lorsqu'on n'a plus l'impression que le champ politique peut prendre les mesures espérées, on en prend d'autres, radicales et désespérées (un salarié est ainsi venu à l'usine avec son fusil pour « se faire » son chef d'équipe qui le harcelait[1]). Ou alors on met fin à ses jours. Devant l'impossibilité, ou l'absence de volonté de politiser le débat, l'effet immédiat est la

[1] *Le Monde* du 07/10/98 : « Un Français sur 10 se déclare victime de violence dans l'entreprise ».

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

somatisation, et la compassion: « Nous sommes dans une société qui ne propose qu'un seul choix : compatir » (Le Goff)[1].

Une autre option qui se profile est le travail sur soi. « Lorsque les options économiques, sociales et politiques, se trouvent hors des prises du sujet, le psychologique se trouve doté d'une réalité, sinon autonome, du moins autonomisée » (Castel, 1981, p. 191). Les contraintes économiques objectives sont placées hors d'atteinte des sujets qui n'ont d'autre recours que de travailler l'espace de leur propre potentiel et de leurs relations. Dans un de ces nombreux ouvrages de développement personnel à succès, le Dalaï-Lama entérine la nécessité du travail sur soi, faute de pouvoir agir sur le monde : « Si vous êtes impuissant à changer l'environnement professionnel ou les forces plus vastes qui ont contribué à le forger, il vous faudra peut-être changer ou ajuster votre point de vue. Sinon vous serez toujours malheureux dans votre travail et dans votre vie » (Dalaï-Lama, Cutler, 2005, p. 35 – 36).

Le surinvestissement de la sphère privée est également une conséquence du déclin du public. J.-C. Kaufmann parle d'une société menacée par une représentation du domaine public comme un lieu d'aliénation et d'impersonnalité, à la différence du domaine privé, lieu de la chaleur et de l'expression de soi. Les individus, déçus de leurs statuts publics, se réfugient dans le domaine privé (Kaufmann, 1988).

7.1.2. LA TYRANNIE DE L'INTIMITÉ

Cette érosion de la sphère publique est en partie alimentée par l'essor de l'intime. Les dérives du processus d'individualisation en œuvre dans les sociétés modernes ont été mises en avant, notamment par R. Sennett qui développe le thème de la « tyrannie de l'intimité ». Il décrit une société qui valorise tellement l'intimité que « les problèmes de personnalité ont envahi l'aire des rapports sociaux » (1979, p. 204). « Dans une société intimiste et privatisante, tous les phénomènes sociaux – quelle que soit leur structure impersonnelle – se transforment en problèmes de personnalité » (Sennett, 1979, p. 169), car seul ce type de problèmes a un sens pour nous. Plus loin, l'auteur ajoute : « Nous ne nous intéressons aux institutions ou aux événements que s'ils sont liés à des personnalités » (1979, p. 274). Selon R. Sennett, la tyrannie de l'intimité conduit à une réalité déformée, à un monde mystificateur dominé par le déclin de la sociabilité et de la vie publique impersonnelle, et marqué par la passivité.

[1] *Télérama* n° 2765 du 08/01/03 : «Travail. La notion de harcèlement moral tend à masquer les vraies origines des conflits ».

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Cette thématique sera reprise et approfondie par C. Lasch. L'individu psychologique a un style de vie consacré aux loisirs, à l'hédonisme et à l'accomplissement personnel. Il s'est éloigné de la politique, voire l'a rejetée, considérant que les solutions politiques ne mènent à rien (Lasch, 1981, p. 18). C. Lasch montre comment la culture de l'individualisme compétitif « dans sa décadence, a poussé la logique de l'individualisme jusqu'à l'extrême de la guerre de tous contre tous, et la poursuite du bonheur jusqu'à l'impasse d'une obsession narcissique de l'individu par lui-même » (1981, p. 10). Après les remous politiques des années 1960, les Américains se sont repliés vers des préoccupations purement personnelles. L'« homme psychologique » de notre temps – dernier avatar de l'individualisme bourgeois -, est convaincu que ce qui compte avant tout, c'est d'améliorer son psychisme. Le nouveau Narcisse cultive un intérêt transcendantal pour lui-même, et est autocentré. Ses centres d'intérêt tournent autour de la santé, la sécurité psychique, le bien-être, le plaisir et le développement personnel.

L'avènement de la « culture psychologique » n'est pas un phénomène spécifiquement américain. Cette thèse du tout psychologique de C. Lasch a été popularisée en France par l'essayiste G. Lipovetsky, qui parle de « *l'homo psychologicus* » (1983, p. 60), et par R. Castel et J.-F. Le Cerf dans les trois premiers numéros de la revue *Le Débat* pour décrire l'évolution de la société française. Plus récemment, on peut noter la contribution d'A. Ehrenberg, qui ne dit pas autre chose que R. Sennett : nos sociétés « ont tendance à employer des représentations centrées sur l'individu qui réduisent le social au couple moi / autrui – de là sans doute la vogue des émotions aujourd'hui » (2005a, p. 206).

Selon A. Giddens, il serait erroné d'interpréter la tyrannie de l'intimité en termes d'érosion de la sphère publique et de « chute de l'homme public », comme le fait R. Sennett. Plus précisément, « Le privé est une création du public et vice-versa » (1991, p. 153). Face au sentiment d'impuissance du public, « nous nous faisons à l'idée que notre itinéraire de vie individuel est la seule préoccupation réaliste et le seul terrain sur lequel il convienne de concentrer une action que l'on souhaite efficace et non une perte de temps » (Bauman, 2005, p. 299). De manière réciproque, le repli sur soi et le culte du moi éloignent les individus des préoccupations collectives et contribuent ainsi à l'érosion du public.

Les approches de Sennett, Lasch, Lipovetsky, Castel, Le Cerf ou Ehrenberg laissent à penser que l'individu psychologique est un simple réceptacle de pressions extérieures sur lesquelles il n'a aucune prise et dont il est une pure victime. Or cela occulte une partie de la réalité, mise en évidence par le travail de Giddens sur l'identité et la « modernité tardive ».

Pour ce sociologue, ce n'est pas l'individu, ni le soi, ou encore l'identité de soi, qui sont les traits distinctifs de la modernité. Ce qui caractérise la « haute modernité » est le soi considéré comme un projet réflexif pour lequel l'individu est tenu responsable (1991, p. 75).

Le projet réflexif de l'identité consiste en une élaboration d'une narration biographique de soi à la fois cohérente et régulièrement révisable dans un contexte de choix multiples. L'identité de soi est structurée par une programmation de la vie réflexivement organisée (1991, p. 5). Etant donné que nous ne sommes pas ce que nous sommes, mais ce que nous faisons de nous-mêmes, c'est aussi en termes d'individu à la recherche active des réponses aux questions existentielles : qui suis-je ? Qui devenir ? Que suis-je en train de faire ? Pourquoi ? Que faire ? Comment ? que l'on doit comprendre le repli sur soi.

La trajectoire réflexivement mobilisée de la réalisation de soi n'est donc pas un cheminement caractérisé par la passivité, ni par l'immobilisme. En tant qu'intention programmatique, le « projet réflexif de soi » implique un individu actif, recherchant et utilisant tous les outils à sa disposition pour construire, déconstruire et reconstruire son identité. « De nos jours, le soi représente pour chacun d'entre nous un authentique projet réflexif, au sens d'une interrogation plus ou moins ininterrompue de son passé, de son présent et de son futur propres » (2004, p. 45 – 46).

Dans ces conditions, au lieu de dénoncer le « tout psychologique », il serait plus pertinent de parler d'expansion de la réflexivité.

7.1.3. L'EXPANSION DE LA RÉFLEXIVITÉ

Selon Giddens, l'une des sources du dynamisme de la modernité est la réflexivité (1994, p. 69). Les sciences humaines et sociales sont non seulement le produit de changements sociétaux, mais contribuent aussi à produire des effets sur la société.

Dès lors qu'il existe une nouvelle terminologie pour la compréhension d'un phénomène, les théories et concepts formulés commencent à imprégner la vie sociale elle-même et contribuent ainsi à la remodeler. C'est ce que Giddens appelle la « réflexivité institutionnelle » (2004, p. 43), en pleine expansion dans les sociétés modernes. Les nouveaux termes inventés pour décrire la réalité sociale pénètrent progressivement cette dernière et la transforment. L'instillation réflexive constante « donne une impulsion fondamentale aux transformations affectant les contextes d'action, personnels aussi bien que généraux » (2004, p. 44). Les textes s'attachant à décrire, à analyser et à commenter le harcèlement moral

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

visaient certes à restituer ce qui se passait dans un pan spécifique de l'activité sociale. Cependant, dans les sociétés hautement réflexives où nous vivons, au fur et à mesure qu'ils furent portés à la connaissance du public, ils se mirent à exercer une influence sur ce dernier. Le discours sur le harcèlement moral devient constitutif de la réalité sociale qu'il s'attache à dépeindre. Il permet à l'individu qui se sent persécuté de comprendre ce qui lui arrive, de mettre un mot sur ses maux, et de se raconter à l'aide de la grille de lecture proposée.

LES OUTILS DE LA RÉFLEXIVITÉ

Les outils de la réflexivité, ou ce que Giddens appelle les « ressources réflexives » (2004, p. 46), sont pléthore : magazines, programmes de télévision, interventions multiples de spécialistes, thérapies et manuels de développement personnel…, d'où un environnement social favorable au développement du projet réflexif de soi. Ces outils, en s'attachant à répertorier certains phénomènes, contribuent en même temps à les façonner. Ils donnent un support solide au moment réflexif, joliment appelé « conversation avec soi-même » (Giddens, 2004, p. 115), et donc à la constitution de l'identité personnelle. « La vie moderne est de plus en plus structurée (ou envahie) par les vulgarisations des connaissances produites par les sciences sociales », au point que ces dernières « tendent à devenir un langage "naturel" dans les couches moyennes » (Martuccelli, 2002, p. 514).

Les individus interrogés témoignent d'une conscience réflexive sans cesse accrue d'eux-mêmes. Les descriptions qu'ils font de leur conduite se révèlent assez élaborées du point de vue réflexif. Il faut néanmoins préciser que cette caractéristique n'est pas commune à tous les enquêtés, elle est absente des cas de harcèlement moral en Afrique du nord. Si Farid, Sarah ou Bouch se disent harcelés moralement, ils ne font pas preuve de quête réflexive. Si elle est présente chez des harcelés d'origine étrangère, c'est que ces derniers ont été socialisés assez longuement en France, comme dans le cas de Nawal ou de Fatima – ce qui corrobore la thèse de Giddens selon laquelle la réflexivité est une spécificité des sociétés modernes.

Karine, médecin harcelée moralement, est un exemple typique de harcelée en quête réflexive. Suite à son expérience de harcèlement moral, elle est dans une première étape : il faut « tenir le coup ».

Comment vous avez été sensibilisée au problème du harcèlement moral ?
- Ah moi j'ai été sensibilisée parce que j'en ai été victime !

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- *D'accord.*
- J'en ai été victime quand j'étais jeune médecin, lors de mon premier poste de médecin du travail, j'ai… j'ai… il m'a fallu… il n'y a que cette année que j'ai pu décortiquer tout le contexte… enfin, mettre noir sur blanc vraiment tout le contexte professionnel de ce qui m'était arrivé, si vous voulez. Puisque moi, en ayant été tourmentée, j'en étais restée au… enfin, longtemps j'en suis restée : d'abord tenir le coup, ne pas perdre mon emploi, et puis me reconstruire, si vous voulez.

La deuxième étape est celle du questionnement : qu'est-ce qui m'arrive ? Karine a pu nommer sa souffrance comme étant du « harcèlement moral » grâce à la presse médicale qui a médiatisé le livre de H. Leymann.

Alors quand est-ce que vous avez pu nommer, justement ?
- Ah, j'ai pu nommer très tard. Euh… il est paru dans la presse médicale… En fait, c'est mon ex-mari qui m'a fait passer par mes enfants… on était déjà divorcés… un article en 1996 suite à la parution du livre de Heinz Leymann, *Mobbing*, livre que j'ai acheté immédiatement. Puis après, dans la foulée, en 1998, il y a eu la sortie du livre d'Hirigoyen. Je me suis dit : « Voilà, ça s'appelle comme ça, en français ». Vous voyez ? Mais… mais avant, je n'avais pas de nom.

Dans la foulée, elle se demande : pourquoi moi ?

Donc moi je suis restée dix ans avec le même chef de service, qui m'a tourmentée, en particulier en (…)[1]. Et… et… et bon, je me demande aujourd'hui comment j'ai pu tenir aussi longtemps. Je me suis demandée, vous voyez, je me suis interrogée, et je me suis dit : puisque j'ai pu tenir, d'autres peuvent tenir, et qu'est-ce qui m'a aidée à tenir, enfin vous voyez, c'est toute une réflexion. Pourquoi, pourquoi, il s'en est pris à moi ? Qu'est-ce que j'avais fait de mal ? Enfin, c'est la question que se posent toutes les personnes : « Qu'est-ce que j'avais fait de mal ? ».

Dans un troisième temps, elle lit tout ce qui lui passe sous la main pour alimenter sa réflexivité, décortiquer et comprendre le malheur qui lui est arrivé. C'est l'étape de la rationalisation de l'expérience.

Est-ce que vous pouvez me parler justement de cette organisation de travail ?
- Attendez, je vais vous chercher une petite note… *(elle se dirige vers une autre pièce)*
- *Ah d'accord.*
- Je vais voir à mon bureau. J'en ai un peu partout… J'ai rien compris, et moi je veux comprendre ce qui m'arrive. Je suis ainsi faite. Quand il m'arrive un malheur, je décortique tout dans tous les sens, j'achète des bouquins, euh… j'en fais… comment dire… matière à apprentissage… C'est ma manière… c'est ma première manière de m'en sortir, hein.
- *D'avancer.*
- D'avancer. C'est-à-dire que j'en fais… ben je prends le recul en pensant à la situation, avec l'aide de bouquins, avec l'aide… et puis j'essaye d'en faire quelque chose.

[1] Pendant une durée de deux ans.

Ce jeu de patience constitué d'une multiplicité d'éléments qu'il faut rassembler pour régler un problème complexe dure un certain temps. C'est à l'occasion d'un mémoire de sociologie qu'elle reconstitue les morceaux du puzzle.

> Et donc à l'occasion de ce mémoire, j'ai pu penser ma situation. Vous voyez ?
> - *Vous avez mis des mots…*
> - Des mots, et puis décortiqué et démonté le puzzle, enfin… démonté le mécano. Vous voyez… vous voyez les pièces de mécano. Je ne sais pas si vous avez vu les pièces de mécano dans les années 50 que les petits garçons avaient… il fallait dévisser… vous voyez, démonter les pièces… enfin…

Ce travail de reconstitution effectué, il est, dans une quatrième étape, donné à voir aux autres :

> Il y avait une association remarquable, qui s'appelait : « Mots pour maux au travail », et je crois qu'elle est finie. Parce qu'au congrès de psychodynamique du travail, Mme … a annoncé que Michèle… avait cessé « Mots pour maux au travail ». C'est dommage, parce qu'ils proposaient un truc que j'étais disposée à faire… bon, c'est ce que je fais cet après-midi, donc c'est pas grave… *(rire)*. Ils proposaient aux gens d'envoyer leur témoignage, et de donner s'ils voulaient leur adresse pour que des chercheurs et des étudiants puissent se mettre en relation avec eux. Vous voyez ? J'avais l'intention de le faire, j'avais tout ce dossier-là pour ça, et j'étais partie donc à rédiger des choses. Là, j'ai fait des petits trucs comme ça… Alors voilà… Pour vous dire le… le parcours… et donc ce que j'avais préparé pour envoyer à cette association par Internet, de manière à ce que mon témoignage soit sur Internet, et puisse être utilisé par d'autres… C'était ça mon idée. Et puis aussi pour soutenir les gens de « Mots pour maux ». Dans la mesure où j'ai de l'avance, enfin si vous voulez où j'ai réfléchi au truc depuis longtemps, donner des pistes de réflexion et des pistes d'expérimentation de recherche.

Le travail de restitution de Karine a pris la forme académique, à travers son mémoire de sociologie, mais également la forme poétique. A nouveau, une expérience négative est convertie en ressource par l'intermédiaire de la sublimation littéraire. La poésie est à la fois un outil réflexif, une forme de thérapie et un vecteur de reconnaissance.

> Là, cette année, j'ai fait… j'ai fait une très belle expérience, j'ai fait partie d'un atelier d'écriture à intention poétique, parce que… parce que j'avais envie, parce que quand j'étais jeune, j'écrivais des poèmes, et puis j'ai fait des études scientifiques, et le temps d'écrire, la médecine n'avance pas, si vous voulez, essayer d'emmagasiner des connaissances, se formater à l'esprit scientifique, tout est compressé, on n'écrit plus qu'en des abréviations… *(rire)*… avec un langage très simple, sans fioriture, enfin vous voyez…
> - *Oui oui.*
> - Le langage des ingénieurs, enfin vous voyez, c'est… bon, en médecine c'est pareil, hein. Et puis finalement, là, j'avais envie de retrouver mes aspirations de jeune fille mises de côté, d'une part, et puis, d'autre part, comme je travaille dans une banlieue difficile, c'est pas du tout évident d'entendre parler de la misère du monde toute la journée. C'est pas neutre, enfin, si vous voulez. Moi, je suis pas devenue indifférente. Et puis je me dis mais il faut vraiment que je fasse quelque chose où je coupe complètement avec le travail, quelque chose qui me

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

fasse plaisir, et qui me permette de tenir le coup tout en gardant une certaine fraîcheur aussi, enfin une fraîcheur d'écoute, vous voyez, vis-à-vis de… Je vais donc à l'atelier d'écriture, l'animatrice nous fait travailler sur la violence. Ce qui m'est revenu quinze ans après, ça c'était intéressant, c'est une scène avec mon ancien chef de service que j'ai recrachée… j'ai revécu émotionnellement… alors après j'étais… oh… j'étais en transes, et dans la foulée de l'atelier écriture, j'ai écrit tout un grand poème… si vous voulez je vous le passerai…
- *Oui, je veux bien.*
- Oui, je vais vous le préparer d'ailleurs. On verra après, mais… ce que je peux vous apporter… parce qu'il y a beaucoup de gens qui ne vous le racontent pas. Donc ça vaut le coup, parce que c'est une piste pour les autres, hein, je pense. J'ai… j'ai réussi à faire un poème qui… qui exprime le désir de domination et d'anéantissement de mon chef de service à mon égard… si vous voulez, l'institution qui m'employait. Le sentiment d'isolement, de désespoir profond, d'isolement et de solitude dans lequel j'ai été pendant toute une époque, à la fois parce que aux yeux de mes confrères, j'étais suspecte d'être un peu zinzin… enfin, comme tous les gens qui sont victimes de harcèlement moral…
- *L'isolement est très caractéristique…*
- C'est vrai, c'est l'isolement, l'isolement... Vous vous retrouvez dans des situations d'isolement extraordinaire…
- *Alors que le harceleur est bien intégré dans un groupe, etc.*
- Voilà. Et j'ai réussi à l'exprimer. Et j'ai réussi à exprimer aussi ce qui m'avait aidée à tenir le coup et à rester en vie d'une part, et à émerger, quoi, finalement. C'est vrai que le fait d'écrire…

Dans le contexte de l'expansion de la réflexivité, le chercheur joue un double rôle. Tout d'abord, celui d'étayage, comme dans le cas d'Antoine. Dans sa quête réflexive, l'interviewé se pose de multiples questions, et le chercheur est – en théorie - l'aide providentielle qui va lui permettre de mettre des mots sur des maux. Le chercheur est aussi celui à qui on veut montrer le poème, ou à qui on déclare, tout fier : « mon mémoire avait eu les félicitations du jury ! ». Son deuxième rôle est d'être un vecteur de reconnaissance. Du fait de son objet de recherche qui valide en quelque sorte l'existence de la catégorie « harcèlement moral », de par son écoute compréhensive dans les deux sens du terme, de son étaiement de la parole de l'interviewé, il ouvre un espace légitime à l'expression et à la reconnaissance de la souffrance.

Dans ce travail réflexif, favorisé par l'augmentation régulière du niveau culturel à la suite de la massification scolaire, la psychologie joue un rôle primordial. « Le monde "psy" exerce une influence centrale sur la vie sociale. C'est en effet en partie à travers les catégories et les outils du monde psy que nous faisons retour sur nous-mêmes » (Dodier, Rabeharisoa, 2006, p. 10). Giddens reprend la notion de « culte californien du soi » de Foucault : « dans le culte californien du soi, on doit découvrir en principe son vrai moi en le séparant de ce qui pourrait le rendre obscur ou l'aliéner, en déchiffrant sa vérité grâce à [la][1] science

[1] Entre crochets dans le texte.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

psychologique ou psychanalytique » (2004, p. 35). Le processus d'individualisation aidant, le recours aux outils de réflexivité s'est fait croissant.

La psychanalyse a joué un rôle pionnier dans ce mouvement réflexif. En tenant pour principe que la guérison passe par la parole, que souffrir en silence, refouler ses sentiments ne font qu'aggraver la souffrance, tandis que la parole permet de s'en défaire, cette discipline vise à aider le patient à travers la libération des mots. Ceci suppose une introspection, mot tiré du latin « *introspicere* », littéralement « regarder à l'intérieur ». P. Bruckner met en relief cette tendance à l'introspection par laquelle s'institue le rapport de soi à soi. Selon l'auteur, le freudisme, en mettant en avant le rôle de l'inconscient, a donné un nouvel élan à l'art de l'introspection, et a ainsi insufflé du romanesque dans les vies les plus ordinaires. « Il n'y a plus d'individus insignifiants, il n'y a que des grands personnages qui ne se connaissent pas encore » (2000, p. 123). A travers l'introspection, l'individu se donne une raison de vivre et obtient, en retour, la reconnaissance. En conséquence, « la grande aventure moderne, c'est l'aventure intérieure, l'exploration des espaces du dedans » (2000, p. 166).

L'introspection a tendance à devenir une boîte de Pandore. Le repli sur soi, le déploiement de la subjectivité sont l'occasion de toutes sortes de dérives, notamment celle de la litanie de plaintes. En effet, « pour G. Canguilhem, la subjectivité est insatisfaction »[1]. Comme le journaliste qui n'est pas là pour parler des trains qui arrivent à l'heure, l'individu qui se raconte est là pour étaler sa subjectivité souffrante. Le discours d'Annie (« Ca me saoule… tout me saoule ») en est un exemple éclairant.

Les livres de développement personnel connaissent un succès grandissant. Les ventes de *Psychologies* ont explosé, c'est le taux de croissance le plus important de la presse de ces dernières années. Deux millions de lecteurs chaque mois, plus que le magazine *Elle*, une hausse de 10% des ventes et de 30% des recettes publicitaires en 2005, des versions anglaise, italienne, espagnole, russe et bientôt chinoise[2]. Le magazine alimente depuis 2003 une page « psycho » hebdomadaire dans trente quotidiens régionaux. Le marché du *self help*, dédié au bien-être physique et mental, ne s'est jamais aussi bien porté. Le segment « santé, bien-être et vie de famille » a progressé de 48% en quatre ans avec 6,5 millions d'ouvrages vendus en 2003 pour un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros[3]. Le « développement personnel » est devenu l'un des segments les plus porteurs de l'édition avec des livres de plus en plus

[1] G. Leblanc, séminaire « Canguilhem, le sujet et la maladie », 19 mai 2005, université Paris-Descartes.
[2] « Les Servan-Schreiber. La psy connection », *Le Nouvel Observateur*, 9 – 15 mars 2006, p. 78.
[3] « Moi d'abord », *Enjeux Les Echos*, n° 215, jt-août 2005, p. 68.

pratiques. Comment comprendre et gérer ses émotions, améliorer sa relation à soi et à autrui, développer son potentiel et mener une vie intense et riche, autant de conseils prodigués pour être heureux. Thérapies, stages de développement personnel, coachings se diversifient et se démocratisent.

Les médias ont joué un rôle central dans la vulgarisation de la culture psy. Ils « disposent d'une très grande capacité d'observation de la vie sociale, à tel point que l'on peut même affirmer qu'ils assurent l'essentiel du travail d' "autoréflexivité" de la société. C'est là que les opinions s'énoncent et se critiquent dans un flot continu » (Dubet, Martuccelli, 1998, p. 292). « L'individu incertain » cherche des réponses dans une psychologie véhiculée par les médias. Ces « institutions de l'intériorité » (Ehrenberg, 2000, p. 143) facilitent l'émergence d'une demande en fournissant les mots pour la formuler, en lui offrant un cadre social pour exister. Les médias donnent la parole à des acteurs qui, en parlant d'eux-mêmes, parlent de tout un chacun, et, ce faisant, ouvrent un espace public pour mettre en forme la réalité psychique et façonner une psychologie pour les masses. L'expression de la souffrance est légitimée de deux manières. Tout d'abord, en la rendant commune : vous n'êtes pas seul à souffrir, votre problème est bien plus fréquent que vous ne le pensez. D'autre part, en l'expliquant, grâce à la convocation de moult experts chargés de décoder l'intime : votre pathologie est en réalité tout à fait normale.

« En ouvrant un espace public donnant forme et sens aux difficultés de la vie privée, les médias contribuent à la socialisation de la psyché » (Ehrenberg, 2000, p. 145). Les magazines grand public ont progressivement instillé une grammaire de la vie intérieure que les individus se sont appropriée car elle répondait à leur besoin d'un outillage réflexif permettant de s'intéresser et de décoder la vie intime. Les reportages des médias, les œuvres de fiction donnent aux salariés des moyens de ne pas se sentir seuls face à leurs souffrances, de s'identifier à d'autres travailleurs, réels ou imaginaires.

Dès le début des années 1980, la télévision diffuse des émissions grand public où la souffrance la plus privée devient publique, avec « l'imprimatur de la psychanalyse » (Ehrenberg, 1996, p. 167). Grâce à ces programmes, les téléspectateurs disposent de ressources interprétatives pour accéder simultanément à une compréhension de soi et à une reconnaissance par l'autre, et avoir ainsi le sentiment d'exister. En donnant la parole à des médecins et à des psychologues, les magazines féminins jouent également un rôle dans la légitimation des sentiments et la vulgarisation des principaux concepts freudiens.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Les magazines grand public et les ouvrages de psychologie populaire créent un espace social où sont énoncés des mots quotidiens que chacun peut s'approprier à loisir. Ils donnent une place sociale à la vie intérieure en diffusant un langage propre à la psyché. L'enfance comme âge où toute la vie future se déciderait, la lecture oedipienne de la cellule familiale, l'effet cathartique de la parole envahissent les médias. « Complexe d'Oedipe », « narcissisme », « fantasme », « refoulement », « libido », « lapsus », « acte manqué », « pulsion », « identification »…, les mots clés de la psychanalyse n'ont plus besoin d'étayage théorique car tombés définitivement dans le domaine public. « Les caractérisations psychologiques envahissent à proprement parler nos discours. Les autres (ou nous-mêmes) sont des "névrosés", des "hystériques", des "paranoïaques", des "schizophrènes", des "narcissiques", des "anorexiques", des "boulimiques", des "psychotiques", des "angoissés", des "déprimés"… Là où le langage était avant tout moral et social, il devient de plus en plus psychologique et pathologique » (Martuccelli, 2002, p. 169 – 170). Cette large diffusion de la culture psy rend disponibles auprès du grand public des « cassettes », des « récits prêt-à-dire » (Martuccelli, 2002, p. 360). « Après la formidable vulgarisation qu'ont connue certains thèmes psychanalytiques, le retour réflexif vers soi est devenu plus immédiat, plus complexe et étrangement plus opaque. Désormais, nos affects ont perdu de leur naïveté, ou plutôt ils s'expriment, dès l'origine, sous une sorte de chape interprétative » (Martuccelli, 2002, p. 527).

Les médias ne donnent pas seulement une image du monde, ils le construisent. A travers les témoignages des individus qu'ils véhiculent, ils socialisent des épreuves individuelles qui se découvrent au final pas si individuelles que cela, et font émerger ainsi des problèmes psychosociaux. Cette vulgarisation de la culture de l'intériorité et de la subjectivité aide les individus à résoudre leurs problèmes psychiques. Dans quelle mesure ne contribue-t-elle pas d'ailleurs à les créer ?

C. Lasch dénonce une société envahie « par la culture de masse et par des idées psychiatriques à moitié digérées » (1981, p. 226). En d'autres termes, la vulgarisation de la culture psy s'est accompagnée d'une certaine dénaturation des concepts. Le « transfert », processus par lequel les désirs inconscients du patient viennent se répéter dans le cadre de la relation analytique, est appliqué aux relations interindividuelles de manière générale. Si Freud, à travers le cas d'Anna O., a pu donner à l'hystérie un statut médical et scientifique en démontrant que les symptômes (paralysies, pertes de mémoire, toux nerveuses, peurs…) provenaient de la rétention d'un affect, l'adjectif « hystérique » s'applique aujourd'hui à

toutes sortes de comportements, allant de la légère excitation au délire. La personne qui s'écrie : « C'est un (e) maniaco-dépressif (ve) ! », ou « c'est un (e) psychopathe ! » connaît-elle réellement la signification savante de ces mots, et en mesure-t-elle la gravité ? Le sens donné par les interviewés à la catégorie « pervers narcissique » n'a pas grand-chose à voir avec la définition originale de M.-F. Hirigoyen. A l'origine appliquée à la personne psychopathologique qui présente « un trouble de la personnalité dangereux » (Hirigoyen, 1998, p. 173), elle est utilisée aujourd'hui pour qualifier un tas de profils, allant du manipulateur au mégalomane. Un « *waterproof* de narcissisme »[1] (dans quelle mesure d'ailleurs le narcissisme est-il éloigné de la confiance en soi ou de l'orgueil ?). Saupoudrez de manipulation (à rapprocher, dans certains cas, du terme moins connoté négativement de « stratégie »). Secouez le tout, et le tour est joué. Vous voilà face à un pervers narcissique de la pire espèce, comme on a pu le voir dans le cas de Marie-Hélène…

Décrivant son harceleur, Aline explique :

> J'ai eu des confidences de lui, qui m'ont révélé qu'il avait manqué de père, déjà. Et chez tous les harceleurs que j'ai rencontrés, j'ai retrouvé cette même constante de manque de modèle de père. C'est-à-dire, en l'occurrence, lui son père était alcoolique, et absent presque tout le temps de chez lui. Donc ça c'est un premier point. Et deuxième point… c'est marrant, parce que je me rappelle, qu'à la fin de la campagne, il m'a dit : « Tu es tuée maintenant en politique ». Et je lui ai répondu : « Tu m'a tuée en politique ! ». Il m'a dit : « Arrête, tu me fais penser à ma mère ! ». Et j'ai conscience aussi que les hommes qui harcèlent, je l'avais lu dans le livre de Guy Corneau, sont envahis par les valeurs féminines quelque part de non violence, d'harmonie à tout prix… enfin, c'est un peu difficile… mais les femmes retirent, quelque part, au petit garçon tout petit, ses valeurs guerrières, en quelque sorte. Et ça m'a interpellée, ce qu'il m'a dit. En tout cas, ce qui était sûr, c'est qu'il voulait une mort, d'une façon ou d'une autre. Là, c'était la mort politique qu'il a visée.

Lorsqu'on interroge Aline sur sa définition du pervers narcissique, elle répond :

> C'est-à-dire que par exemple, une conversation, dès lors qu'il est dedans, qu'il est partie prenante, que je m'intéresse à lui, au niveau psychologique, par exemple, au niveau de sa famille, etc., ça va très bien. Dès lors que je parle de moi, j'ai un mur de silence, en face. Et pourtant, il m'a dit qu'il m'admirait à travers tout ce que je faisais. Donc il y a quelque chose qui fait… et… et souvent, il m'a parlé de son image, et qu'il ne pourrait pas supporter qu'on attaque son image. Et de ce que je comprends, c'est qu'il y a rien derrière, puisqu'il m'a aussi parlé de son vertige, du vide. Une fois, je me souviens, on a discuté, il était tard, et c'était une véritable… un véritable vertige, je ne pourrai même pas dire souffrance, mais vertige, oui… vertige du vide en lui. Donc c'est très difficile, quand on a un projet de vie comme moi… j'en ai même plusieurs… de dialoguer avec un pervers narcissique. C'est comme si... hum… c'est-à-dire ils ne s'intéressent qu'aux gens dès lors que ça peut les faire valoir. Donc ils vont aider, mais pas à n'importe quelle condition, il faut qu'ils en retirent de la reconnaissance. Parce que

[1] Selon l'expression de Paul Valéry dans sa *Correspondance avec Gide*.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

aider de façon désintéressée, c'est pas la peine. J'ai déjà été dans cette configuration-là, c'est rien, zéro ! Même si l'aide est énorme, si le besoin d'aide est énorme, comme être épaulé pour un deuil, être épaulé pour un examen important, etc., rien ! Cet homme-là ne m'a jamais aimée… jamais aimée ? *(rire)*… aussi, je crois ! Jamais aidée dans des circonstances graves.
- *Donc le pervers narcissique, c'est quelqu'un qui, on pourrait dire autrement, est un égoïste, non ?*
- Centré sur lui. Je dirais pas forcément un égoïste, parce que selon la façon dont on s'y prend, on peut les amener à être altruistes. Il faut qu'ils aient un gain au niveau de leur image. Mais la plupart du temps, je les vois plutôt détruire, et se construire en détruisant. Je n'interprète pas, je dirais pas égoïste, je porterais pas un jugement. Je dirais qu'ils paraissent très maladroits pour construire en étant généreux.
- *Et tu as dit « détruire ». C'est-à-dire que leur but dans la vie, c'est de détruire les autres ?*
- Je pense pas que ça soit leur but, je pense que c'est plutôt un moyen qu'ils ont. Par exemple, cette personne-là, mon harceleur numéro 1, a une amie qui lui est vraiment très chère. Eh ben, ils passent leur temps à se confier sur le mari de cette amie, en le détruisant. Et là, il adore ces conversations-là. Il se construit.
- *C'est le mari de cette amie qui est visé par toutes ces critiques ?*
- Oui.
- *Et sa femme… enfin, ça la dérange pas ?*
- Eh ben non, parce que sa femme, elle a trouvé un confident.
- *Ah, d'accord.*
- Voilà. Elle lui dit : « Mon mari, ça va pas pour ci, pour ça », etc. Alors lui, il boit du petit lait, parce que du coup, il est le meilleur ! Et quelquefois, dans les confidences qu'il me fait, il lui conseille quand même d'être gentille, avec son mari. Mais c'est un peu… c'est… c'est manipulateur, parce que la plupart du temps, il a ce côté concierge qui écoute, et puis qui désamorce pas tellement, qui va pas... Combien de fois j'ai essayé de le brancher sur des bouquins qui pourraient le faire évoluer au niveau psychologique, mais non, il n'a pas envie de se donner ce mal-là ! Et en plus de ça, c'est un grand séducteur, également. Donc dès que… il aime bien avoir l'image d'un sauveur, et c'est un sauveur relatif.
- *Tu l'as aiguillé vers quels bouquins ?*
- Ben je l'ai aiguillé… euh… ben, des basiques, par exemple : *Cessez d'être gentil, soyez vrai*, de Thomas d'Ansembourg, c'est la communication non violente, parce qu'il porte tellement de jugements facilement, mais il les porte aussi au niveau de ses enfants. Donc… quand il m'a raconté un jour qu'il avait menacé sa fille, qui travaillait pas assez bien à l'école, d'être caissière dans un supermarché, en lui disant qu'elle était bonne qu'à ça, je lui ai dit non, attends, c'est pas comme ça, hein, qu'on s'y prend avec ses enfants. On les casse pas, on porte pas de jugement. Alors, ce qu'ai oublié de dire, aussi, c'est qu'au début, ça c'est très important, je me suis pas rendu compte que j'avais à faire à des manipulateurs, et à des harceleurs, parce que mon père était comme ça. Et j'en ai pris conscience par hasard, parce que ma fille, un jour, me dit : « Mais tu t'es jamais rendu compte que papa (…) était un harceleur ? ». Et là, je me suis dit : « Mais oui, bien sûr ! ». Elle me dit : « Mais il a tout le temps le langage paradoxal, il dit quelque chose de gentil, il casse aussitôt après, il est tout le temps dans le jugement »… Eh oui, mon père était un harceleur !

La réponse d'Aline n'est pas très précise. Elle ne répond pas par une définition générale, mais par des exemples, qui font pencher vers une interprétation en terme d'égoïsme, interprétation qu'elle récuse : « je dirais pas égoïste, je porterais pas un jugement », alors que la dénomination : « pervers narcissique » est autrement plus lourde en termes de jugement et d'interprétation. Le pervers narcissique est un grand séducteur qui se construit en détruisant les autres. Pour autant, elle ne pense pas que son but dans la vie est de détruire les autres. Le

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

pervers narcissique est un adepte de la communication violente, il est tout le temps dans le jugement. Elle reproche à son harceleur de casser ses enfants et de porter des jugements sur eux. Outre que ce discours est en lui-même un jugement, l'on voit mal quelle frontière elle trace entre un père mécontent qui gronde sa fille et un pervers narcissique. A ce train-là, à chaque fois que les parents grondent violemment leurs enfants et les jugent sévèrement - et Dieu sait que cela arrive souvent -, il faudrait y voir les symptômes de la perversion narcissique[1].

Cette définition élastique de la perversion narcissique trouve son origine dans le livre même de M.-F. Hirigoyen (1998) qui, on l'a vu en première partie, entretient un certain flou dans ce domaine. Les concepts y sont définis de manière molle, ouvrant la voie à une large identification. Après avoir réfléchi à son histoire, et l'avoir reconstruite grâce à la lecture du livre de la psychologue, Aline en a déduit que c'est à cause d'une faille dans sa personnalité qu'elle a succombé à son harceleur. Ses parents, et notamment son père, ne lui ont jamais dit que son travail était bon, ils ne l'ont jamais valorisée. D'où un manque de confiance en elle qui l'a rendue très vulnérable aux remarques et critiques de son harceleur. Pour elle, il existe un point commun à tous les harcelés : une faille. Il leur faut donc plus de temps que les autres pour se retourner, pour réagir.

Ainsi, la culture psychologique a tendance à être diffusée de manière étendue, aisée et rapide. Lors d'une de ses émissions matinales sur Europe 1[2], Jacques Pradel invite le psychiatre Christophe André pour commenter son dernier livre, *Petits pénibles et gros casse-pieds*. L'auteur décrit les travers des « pervers », des « paranos », des « narcissiques »… Les témoignages et questions des auditeurs ne tardent pas à pleuvoir : je connais un tel, c'est un vrai casse-pieds ; plus je vous écoute, plus je me rends compte que je suis un vrai casse-pieds ; quelle est la différence entre la paranoïa et la jalousie ? L'appropriation de ces catégories psychologiques lourdes de sens est large (le travers est identifié chez les autres, mais aussi chez soi), immédiate (le temps d'un programme radiophonique a suffi pour ce faire), et aisée (n'y a-t-il pas finalement, en creusant un peu, une dose de « perversité », de « paranoïa », de « narcissisme »… - et la liste est longue - dans chacun de nous ?). L'auditeur n'est pas un expert de ces questions, et ne sait donc pas évaluer à quel moment l'on passe de doses « homéopathiques » bénignes au point critique où on bascule dans des catégories psychopathologiques. La position de l'invité est délicate. Donner un diagnostic en direct, avec

[1] Ce témoignage dénote la vaste pénétration du concept de « communication non violente », tel que vulgarisé par le psychologue Marshall Rosenberg.
[2] Emission du 25/9/07.

d'éventuelles dénégations : « Non, ce n'est pas un pervers », ou alors « Non, vous n'êtes pas un casse-pieds », ou des confirmations : « Vous avez raison, c'est un paranoïaque », s'assimilerait à de la psychologie de comptoir et invaliderait la scientificité de son expertise. Mais dans le même temps, ses commentaires généraux, tout en maintenant l'auditeur dans un certain flou, constituent une forme d'étayage indirecte à ses propos.

La thèse de P. Berger et T. Luckmann (2002) sur le « pouvoir de réalisation des théories psychologiques » peut nous aider à comprendre les raisons d'une diffusion aussi aisée de la culture psychologique au sein des sociétés modernes.

LE « POUVOIR DE RÉALISATION DES THÉORIES PSYCHOLOGIQUES » (Berger, Luckmann, 2002, p. 241)

L'utilisation du langage me contraint à ses propres modèles. P. Berger et T. Luckmann ont mis en évidence le rôle décisif du langage dans l'objectivation de la réalité de la vie quotidienne. « Le langage utilisé dans la vie quotidienne me procure continuellement les objectivations nécessaires et établit l'ordre au sein duquel celles-ci acquièrent un sens, de même que l'ordre au sein duquel la vie quotidienne devient, pour moi, signifiante » (2002, p. 35). Les objets, le tissu de relations humaines, les lieux… sont ordonnés par le langage. « De cette manière, le langage marque les coordonnées de ma vie en société et remplit cette vie d'objets chargés de sens » (2002, p. 35).

Le langage me permet d'objectiver toutes sortes d'expériences vécues, à travers leur typification, et leur rangement à l'intérieur de catégories élargies pourvoyeuses de sens pour moi-même et pour les autres. Grâce à l'objectivation linguistique, des réalités absentes *hic et nunc* peuvent se présenter à moi à n'importe quel moment. D'où le caractère symbolique du langage, et le fait que « le symbolisme et le langage symbolique deviennent des éléments essentiels de la réalité de tous les jours, et de l'appréhension commune de cette réalité » (Berger, Luckmann, 2002, p. 60). Ce pouvoir d'objectivation fait dire à P. Bourdieu : « la langue, en raison de l'infinie capacité générative, mais aussi, *originaire*, au sens de Kant, que lui confère son pouvoir de produire à l'existence en produisant la représentation collectivement reconnue, et ainsi réalisée, de l'existence, est sans doute le support par excellence du rêve de pouvoir absolu » (2001, p. 66).

Le vocabulaire, la grammaire, la syntaxe, organisent des champs sémantiques ou des zones de sens qui sont circonscrites linguistiquement. La construction de schémas de

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

classification va permettre l'objectivation, la conservation et l'accumulation d'expériences biographiques et historiques. Mais cette accumulation est sélective, dans le sens où les champs sémantiques qui ont été constitués déterminent ce qui sera conservé ou mis à l'écart parmi toutes les expériences de l'individu et de la société. En conséquence, le résultat de cette accumulation, à savoir le stock social de connaissances commun aux membres d'une société, est également sélectif. Or les interactions entre individus sont constamment affectées par la participation à ce stock social de connaissances, stock de schémas typificatoires. De plus, le langage confère aux expériences un caractère anonyme. Ainsi, en évoquant la catégorie « harcèlement moral », je peux être harcelée moralement, mais n'importe qui peut l'être, « mes expériences biographiques sont continuellement ordonnées selon des règles générales de sens réelles à la fois subjectivement et objectivement » (Berger, Luckmann, 2002, p. 58).

Le monde social est constitué de significations partagées par les acteurs. Comme le souligne Mead, l'existence de ce monde intersubjectif suppose une relation de communication sous la forme de symboles communs, dont le langage est la figure principale. Le langage constitue une grille d'interprétation que chacun hérite du contexte social dans lequel il vit ; il est donc un outil de construction de la réalité. Ainsi, lorsque nous voyons une personne qui en salue une autre, le seul fait de nommer cette action de « salut » implique que nous l'avons déjà interprétée. Les mots sont un réservoir de contextes d'interprétation pour les différents types d'actions dont nous sommes témoins.

On a coutume de résumer l'apport théorique de William I. Thomas en une seule phrase, passée à la postérité : « Si les hommes définissent les situations comme réelles, elles sont réelles dans leurs conséquences ». Nommer une chose permet de la faire exister. Si quelqu'un croit à la sorcellerie, il agira comme si cette dernière avait une réelle efficacité. Le sociologue américain Robert K. Merton a baptisé cette idée le « théorème de Thomas » (1995), et l'a illustrée à l'aide du concept de la prophétie auto réalisatrice et du célèbre exemple des faillites bancaires. Ainsi, une simple rumeur d'insolvabilité peut conduire les clients d'une banque à des retraits massifs, ce qui aura pour conséquence que l'établissement bancaire deviendra bel et bien insolvable. Les définitions collectives d'une situation font partie intégrante de la situation et affectent ainsi ses développements ultérieurs. En ce qui concerne l'exemple des paniques financières non fondées, l'on voit qu'une définition fausse de la situation provoque un comportement nouveau qui rend vraie la conception, fausse à l'origine. La réalité sociale est construite par les interprétations effectuées par les acteurs sociaux qui y sont impliqués. Pour étudier cette réalité, le chercheur doit donc retrouver ces interprétations, comprendre les acteurs et leurs actions. Cela ne veut pas dire, nous dit Merton,

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

qu'il faut tomber dans un subjectivisme total et considérer que la réalité sociale ne procède que de définitions sociales, de perceptions, de croyances, de labellisations et d'étiquetages. Le théorème de Thomas se transformerait en une maxime fallacieuse : « Si les hommes ne définissent pas les situations comme réelles, elles ne sont pas réelles dans leurs conséquences » (Merton, 1995, p. 397). Pour remettre les composantes objectives des situations sociales à leur juste place, Merton propose de compléter le théorème de Thomas par la formule suivante : « Et si les hommes ne définissent pas les situations réelles comme réelles, elles sont cependant réelles dans leurs conséquences » (1995, p. 397). Plus prosaïquement, si la rose ne s'appelait pas « rose », elle sentirait toujours aussi bon. B. Latour ne dit pas autre chose lorsqu'il appelle de ses vœux « des sciences sociales constructives et non plus prisonnières du constructivisme social, cette débilitation de l'âme » (2002, p. 296).

A l'instar d'autres théories légitimantes, les théories psychologiques ont leur part dans la définition sociale de la réalité. Elles sont donc capables de produire la réalité. Cependant, selon P. Berger et T. Luckmann, les théories psychologiques, plus que les autres types de théories, ont un pouvoir particulièrement important de production de la réalité (2002, p. 242). En effet, « comme une psychologie appartient par définition à l'identité, son intériorisation a beaucoup de chances d'être accompagnée d'une identification, et de ce fait, elle sert désormais à former l'identité » (2002, p. 242). Les théories psychologiques socialement établies sont plus que les autres susceptibles d'engendrer des effets socialisants. Leur intériorisation est accélérée du fait de leur appartenance à la réalité interne. Les deux auteurs donnent l'exemple du paysan haïtien qui a intériorisé la psychologie vaudou et qui se déclarera possédé dès qu'il découvrira certains signes bien définis. Il en est de même de l'intellectuel new-yorkais qui a intériorisé la psychologie freudienne et qui deviendra névrosé dès qu'il diagnostiquera certains symptômes bien connus. L'individu produit les symptômes conformément à la nature de sa socialisation – le paysan haïtien produira des symptômes de possession, et non de névrose, et vice versa pour l'intellectuel new-yorkais -, et donc construit sa maladie en conformité avec la symptomatologie reconnue. Plus la théorie psychologique « devient socialement établie, plus le phénomène qu'elle permet d'interpréter sera abondant » (Berger, Luckmann, 2002, p. 243).

La psychologie répond à une forte demande sociale, comme on l'a très bien vu dans les cas d'Aline, de Karine, ou encore de Clélia. L'émergence du harcèlement moral est en partie le résultat d'une expansion de la réflexivité dont l'outil principal est la psychologie. Cette dernière vient occuper un espace de plus en plus grand, en raison de l'expansion de la réflexivité dans les sociétés modernes. Dans le même temps, la psychologie a un pouvoir de

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

pénétration plus grand que les autres outils de la réflexivité, car elle répond directement à la quête de sens et d'identité de l'individu. L'on comprend mieux pourquoi les catégories du « harcèlement moral » et du harceleur « pervers narcissique » ont reçu un écho aussi puissant et rapide.

L'individu moderne est en continuelle quête réflexive. Il est aussi porteur de nouvelles revendications, sans lesquelles nous ne pouvons comprendre le succès du harcèlement moral.

7.2. LES NOUVELLES REVENDICATIONS DE L'INDIVIDU MODERNE

Les salariés d'aujourd'hui n'ont sans doute rien à envier à ceux de *Germinal*. Jugeons-en par ce règlement intérieur datant de 1880, exhumé du fin fond de la vinaigrerie Dessaux à Orléans (Muller, 2002, p. 320 – 321).

> Art.1. Piété, propreté et ponctualité font la force d'une bonne affaire.
> Art. 2. Notre firme ayant considérablement réduit les horaires de travail, les employés de bureau n'auront plus à être présents que de sept heures du matin à six heures du soir, et ce, les jours de semaine seulement.
> Art. 3. Des prières seront dites chaque matin dans le grand bureau. Les employés de bureau y seront obligatoirement présents.
> Art. 4. L'habillement doit être du type le plus sobre. Les employés de bureau ne se laisseront pas aller aux fantaisies des vêtements de couleurs vives ; ils ne porteront pas de bas non plus, à moins que ceux-ci ne soient convenablement raccommodés.
> Art. 5. Dans les bureaux, on ne portera ni manteau ni pardessus. Toutefois lorsque le temps sera particulièrement rigoureux, les écharpes, cache-nez et calottes seront autorisés.
> Art. 6. Votre firme met un poêle à la disposition des employés de bureau. Le charbon et le bois devront être enfermés dans le coffre destiné à cet effet. Afin qu'ils puissent se chauffer, il est recommandé à chaque membre du personnel d'apporter chaque jour quatre livres de charbon durant la saison froide.
> Art. 7. Aucun employé de bureau ne sera autorisé à quitter la pièce sans la permission de M. le Directeur. Les appels de la nature sont cependant permis et pour y céder, les membres du personnel pourront utiliser le jardin au dessous de la seconde grille. Bien entendu, cet espace devra être tenu dans un ordre parfait.
> Art. 8. Il est strictement interdit de parler durant les heures de bureau.
> Art. 9. La soif de tabac, de vin ou d'alcool est une faiblesse humaine et, comme telle, est interdite à tous les membres du personnel.
> Art. 10. Maintenant que les heures de bureau ont été énergiquement réduites, la prise de nourriture est encore autorisée entre 11 h 30 et midi, mais en aucun cas, le travail ne devra cesser durant ce temps.
> Art. 11. Les employés de bureau fourniront leurs propres plumes. Un nouveau taille-plume est disponible sur demande chez M. le Directeur.
> Art. 12. Un senior, désigné par M. le Directeur, sera responsable du nettoyage et de la propreté de la grande salle, ainsi que du bureau directorial. Les juniors et les jeunes se présenteront à M. le Directeur quarante minutes avant les prières et resteront après l'heure de la fermeture

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

pour procéder au nettoyage. Brosses, balais, serpillières et savon seront fournis par la Direction.
Art. 13. Augmentés dernièrement, les nouveaux salaires hebdomadaires sont désormais les suivants :

Cadets (jusqu'à 11 ans)	0,50 F.
Juniors (jusqu'à 14 ans)	1,45 F.
Jeunes	3,25 F.
Employés	7,50 F.
Seniors (après 15 ans de maison)	14,50 F.

Les conditions de travail sont draconiennes. Dans sa grande magnanimité, le directeur permet aux salariés d'aller vaquer aux « appels de la nature », et leur fournit un taille-plume. La durée de travail, qui n'est « plus que » de 11 heures par jour, le droit de regard de l'entreprise sur les croyances religieuses du personnel, les normes vestimentaires, l'interdiction de converser avec son collègue, le travail des « cadets » et des « juniors » paraissent d'un autre âge. Le temps où le salarié devait nettoyer lui-même les locaux, demander la permission de son supérieur pour quitter son bureau, ramener le charbon pour se chauffer, ou ses propres plumes pour écrire, est bel et bien révolu. Ce qui est perçu comme normal à une époque devient inacceptable à un autre moment de l'histoire.

Ce qui est perçu comme supportable dans une société peut être perçu comme scandaleux dans une autre. On l'a vu dans le cas Maryflo, les mêmes agissements, voire des agissements plus violents, sont acceptés sans broncher par les ouvrières tunisiennes, tandis que les françaises se sont révoltées. Le seuil de la sensibilité aux expériences pénibles s'est déplacé dans les sociétés modernes. Si, du fait de l'intensification du travail et de la concurrence mondialisée, les pratiques professionnelles ont changé, les représentations ont également subi une profonde évolution, avec les nouvelles revendications portées par l'individu moderne.

La quasi-totalité des livres sur les relations interpersonnelles fait référence à la célèbre pyramide des besoins de Maslow, déjà précédemment évoquée. Ce psychologue de renom a identifié cinq besoins fondamentaux chez l'homme et les a classés du plus primaire au plus spirituel. L'idée est que les êtres humains agissent en fonction de leurs besoins les plus urgents. Si nous ne parvenons pas à satisfaire nos besoins les plus primaires, il y a peu de chances que nous nous intéressions aux autres. Autrement dit, si nous n'avons ni nourriture ni abri, nous ne nous préoccupons guère de notre vie sociale et de notre besoin d'amour et d'appartenance groupale. Au quatrième niveau de cette pyramide, siège le désir d'estime et de reconnaissance. Ce besoin concerne la réputation, le statut, le prestige, ainsi que l'approbation des autres. Au sommet de la pyramide trône le désir de réalisation de soi et de transcendance.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

La pyramide de Maslow permet de comprendre le puissant désir de reconnaissance qui existe dans les sociétés développées, où les besoins physiologiques, de sécurité et d'appartenance sociale sont généralement assouvis. Les personnes qui ont tout peuvent maximiser leur potentiel. Lorsque l'argent n'est plus un problème, on peut devenir ce qu'on est, se réaliser pleinement, et toute entrave à cet épanouissement est source de souffrance. Lorsque le ventre est repu, on peut se plaindre, comme le fait Annie, de ce que le travail « saoule », le verbe « saouler » désignant littéralement « rassasier complètement, jusqu'à satiété ». Cette pyramide permet également de se rendre compte, *a contrario*, que lorsque les besoins primaires ne sont pas satisfaits, le travail n'est pas considéré comme une source d'épanouissement, mais comme un moyen vital de subsistance. La priorité n'est donc pas d'être heureux au travail, mais d'en avoir, pour se nourrir et trouver un toit.

Les attentes des salariés vis-à-vis du travail s'élèvent avec le niveau de vie. En France, les conquêtes sociales commencent au XIX^{e} siècle, avec les travaux de Villermé et la loi de 1841 visant à limiter le travail des enfants dans l'industrie, qui fut adoptée en partie grâce au rapport présenté par le docteur sur l'état de santé physique et moral des ouvriers dans les industries de soie, laine et coton. La diminution de la durée de travail, l'interdiction du travail des enfants, les instances représentatives du personnel, se mettent progressivement en place. Au lendemain de la deuxième guerre mondiale, la création de la sécurité sociale permet une prise en charge des accidents du travail. La fin des années 1960 voit l'émergence d'aspirations nouvelles à davantage d'autonomie et d'épanouissement dans le domaine professionnel. Le mouvement de mai 1968 monte en épingle le travail répétitif, monotone, et sans intérêt. En 1973, le législateur consacre le terme de « conditions de travail » en créant l'ANACT, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. L'une des principales orientations des années 1980 est l'accent mis sur l'importance du facteur humain. Le salarié est une ressource humaine essentielle dont les compétences et le potentiel doivent être mobilisés au profit de l'entreprise ainsi que de son propre développement. La qualité du recrutement est améliorée, la formation consolidée, la motivation encouragée, la gestion des carrières institutionnalisée, et les responsabilités enrichies.

Les attentes par rapport au travail évoluent également en relation avec le processus d'individuation qui rend les acteurs plus sensibles aux égards dus à leur personne. Le statut social n'est plus suffisant pour s'assurer l'estime de soi, écoute et attention personnalisées sont revendiquées. Avant l'invention du terme « harcèlement moral », on n'avait pas de mot pour désigner à la fois des agissements hostiles et leur conséquence sur la santé physique et

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

psychique de la cible. Le succès de l'appropriation d'une telle combinaison lexicale et sémantique ne peut être compris qu'à la lumière des nouvelles revendications de l'individu en termes d'autonomie, de reconnaissance, de dignité et de respect.

7.2.1. L'AUTONOMIE, LA RECONNAISSANCE, LA DIGNITÉ ET LE RESPECT

L'AUTONOMIE

L'autonomie implique de se donner ses propres règles, comme le résument très bien les propos tenus par Clélia : « il y a pas de hiérarchie qui tienne, tu vois ! Ma propre hiérarchie, c'est moi ! *(rire)*. Ma propre chef, c'est moi, c'est personne d'autre, quoi ! Je veux dire, ta vie, c'est ta vie ! C'est toi qui l'as en main, il y a personne qui peut te dire ce que t'as… ce que t'as à en faire ou ce que t'as pas à en faire ! ». Chacun est tenu de construire son expérience, de s'exposer et de se percevoir comme l'auteur de sa vie. C'est cette exigence d'autonomie qui explique sans doute l'un des résultats pour le moins paradoxaux auquel l'enquête sur les conditions de travail menée en 2003 auprès de 5000 salariés des établissements de santé publics et privés a abouti. Les salariés témoignent d'un plus grand poids de la hiérarchie par rapport à une précédente enquête menée en 1998, tandis que les dirigeants pensent qu'ils exercent moins leur pouvoir hiérarchique[1]. Le rejet de l'autorité, et plus largement de toutes les formes relationnelles dissymétriques, est dû à la pénétration des valeurs démocratiques de liberté et d'égalité. Une déléguée syndicale souligne la disqualification des rapports hiérarchiques en œuvre dans les entreprises : « les gens ne supportent pas les contraintes venues d'en haut, ils veulent avoir leur mot à dire ».

Avec l'arrivée de la nouvelle équipe et de ses nouvelles méthodes de travail, Marie-Hélène s'est sentie privée de toute autonomie :

> On n'avait aucune autonomie. Moi, ça faisait quand même 25 ans que je travaillais dans cette société et il faisait… (…) … on n'avait absolument pas d'autonomie, puisque pas une ligne de ce qu'on aurait pu publier ne devait être publiée sans avoir été vue par lui. Rien ! Il faisait un goulot d'étranglement terrible, parce qu'en fait tout était suspendu à son accord, donc les trucs… le retard s'accumulait, donc il y a des trucs qui se faisaient pas. Et si par hasard euh… on avait un contact direct, volontaire ou non, avec un autre directeur, et qu'il l'apprenait par ce directeur, c'était un crime de lèse-majesté ! « Quoiqu'il arrive, vous devez m'en parler en

[1] « Les conditions de travail dans les établissements de santé », 13/12/04, ASIEM.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

premier ! ». Donc ça veut dire arriver à 7 h le matin pour le coincer avant qu'il ait fait son tour des directeurs pour prendre la température. Ca m'est arrivé plusieurs fois.

LA RECONNAISSANCE

L'individu moderne demande à être reconnu en tant que personne, dans sa singularité. « Un sujet, pour autant qu'il se sait reconnu par un autre dans certaines de ses capacités et de ses qualités, pour autant qu'il est donc réconcilié avec celui-ci, découvre toujours aussi des aspects de son identité propre, par où il se distingue sans nul doute possible des autres sujets et s'oppose de nouveau à ceux-ci comme tel être particulier » (Honneth, 2000, p. 26). Grâce à la relation de reconnaissance réciproque, les individus trouvent chez autrui confirmation de leur subjectivité, et c'est ainsi qu'ils apprennent de plus en plus de choses sur leur identité particulière (Honneth, 2000, p. 27).

A. Honneth distingue trois formes de reconnaissance : l'expérience de l'amour, qui permet d'acquérir la confiance en soi. Viennent ensuite l'expérience de la reconnaissance juridique qui donne accès au respect de soi, et celle de la solidarité qui permet à l'individu de s'estimer. Grâce à l'amour, au droit et à l'estime sociale, les sujets humains peuvent parvenir à une attitude positive envers eux-mêmes, se comprendre comme des êtres à la fois autonomes et individualisés, et s'identifier à leurs fins et à leurs désirs (Honneth, 2000, p. 202). C'est grâce à la reconnaissance que l'individu se réalise, comme une citation de G.H. Mead reprise par A. Honneth le souligne : « Puisque notre soi est social, c'est un soi qui se réalise par sa relation avec autrui. Il faut que les autres reconnaissent qu'il a les valeurs mêmes que nous souhaitons lui voir posséder » (Honneth, 2000, p. 105). D'où l'acharnement à être reconnu et l'enfer qui se crée quand la réponse ne vient pas.

Au travail, l'individu espère exprimer sa valeur et accéder à la reconnaissance. Lorsque l'organisation du travail vient en permanence contrarier cette aspiration, il peut y avoir souffrance. Par son concept de « travail aliéné », Marx a pour la première fois permis de comprendre le travail lui-même comme un moyen de reconnaissance, et par conséquent comme le champ d'expression d'une forme possible de mépris (Honneth, 2000, p. 177). Le travail est vécu aujourd'hui comme une possibilité de réalisation de soi, et cela passe par la reconnaissance. Ce nouveau besoin a d'ailleurs été transmué en outil de gestion pour une productivité plus importante des salariés (Bourcier, Palobart, 1997).

Aujourd'hui, la situation professionnelle est le pivot de l'existence. Malgré toutes les formes de distanciation par rapport au travail que l'on peut noter ici ou là, il reste que

l'identification professionnelle est la principale ressource identitaire et que l'individu n'a sa place dans la société que par son activité professionnelle. Nombreux sont les spécialistes à avoir mis en évidence son caractère constructeur de l'identité et structurant du temps. Le travail, en plus d'être une source de revenus, satisfait le besoin d'activité, de création, d'exploration de l'inconnu, de domination de l'environnement et de favorisation de l'interaction sociale. La deuxième chose que l'on demande à quelqu'un après son nom est : « Que faites-vous dans la vie ? ». « Je suis médecin, avocat, caissière… ». L'utilisation de l'auxiliaire « être » montre que le travail est au centre de la construction identitaire du sujet. Il n'y a qu'à penser aux effets de la situation de non travail, à savoir « l'épreuve du chômage » (Schnapper, 1994), pour s'en persuader : perte de repère, « perte de soi » (Linhart, 2002), décrochage par rapport à une certaine réalité de vie, sentiment d'inutilité, d'ennui, d'humiliation et de désocialisation qui naissent chez le chômeur.

La pression en milieu professionnel, les reproches et critiques fréquentes, les humiliations parfois ressenties par les salariés tendent à entraver les processus de réalisation dans le travail car ce dernier occupe une place centrale dans le maintien de l'équilibre psychique et social. La plupart des individus espèrent accéder à une reconnaissance de leur valeur dans le domaine professionnel. Le fait que la personne soit privée de la rétribution morale de cet investissement peut avoir de lourdes conséquences d'ordre psychologique. Chez Marie, la demande de reconnaissance est un véritable leitmotiv, et une source de souffrance majeure.

La psychodynamique du travail a insisté sur le rôle central de la reconnaissance que peut apporter le travail dans la dynamique de construction et de stabilisation de l'identité. En cela, cette reconnaissance est un ingrédient essentiel de la santé mentale, et la non-reconnaissance une atteinte narcissique propice aux réactions dépressives. Le modèle de Siegrist, élaboré au milieu des années 1990, établit une relation entre l'état psychique des opérateurs et le degré de reconnaissance de leur travail, à commencer par la rémunération, la promotion, mais aussi des signes divers exprimant l'appréciation des tâches réalisées et incitant à s'investir. Les conditions de travail pathogènes sont celles qui associent des efforts élevés à de faibles récompenses. L'investissement de soi que requiert le monde du travail aujourd'hui peut donc aussi bien augmenter les sources de satisfaction et d'épanouissement que créer de la souffrance, lorsque les attentes sont déçues.

L'idée de surinvestissement et d'idéalisation du travail conduirait à des attentes trop fortes et donc plus facilement déçues et non satisfaites. Le « devoir d'épanouissement personnel par le travail explique l'importance attachée aux rapports humains dans le travail

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

qui peuvent être source de bien-être quand ils sont perçus comme satisfaisants ou de maladie quand ils sont mauvais (…). Le fait que le "plaisir au travail" doive être recherché de plus en plus dans "l'épanouissement personnel" plutôt qu'à travers une justification religieuse (engagement religieux, social…) rend alors la question de la perception des conditions de travail et de la reconnaissance par autrui particulièrement cruciale » (Loriol, 2000, p. 122).

LA DIGNITÉ

Dans notre société, la logique de la dignité semble avoir pris le pas sur celle de l'honneur. Reprenant la théorie de G. H. Mead, A. Honneth explique qu'une fois ses droits garantis, une fois reconnu par les membres de sa communauté comme une personne d'un certain genre, l'individu acquiert la dignité (2000, p. 96 – 97). Désormais, chacun veut et doit accéder à cette condition de la dignité qu'est la reconnaissance de soi comme un être humain égal à tous les autres. La dignité est acquise grâce à l'expérience de la reconnaissance qui « correspond structurellement à un certain type de relation pratique avec soi-même, où l'individu est assuré de la valeur sociale de son identité » (Honneth, 2000, p. 97). Citant G. H. Mead à nouveau, A. Honneth assimile le sentiment de dignité à l'attitude positive qu'un individu est capable d'adopter à l'égard de lui-même, bref, au respect de soi. Le défaut de reconnaissance empêche l'individu de se respecter lui-même.

La Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 fait de la dignité humaine la base de tous les droits fondamentaux : « la reconnaissance de la dignité inhérente à tous les membres de la famille humaine et de leurs droits égaux et inaliénables constitue le fondement de la liberté, de la justice et de la paix dans le monde ». La Charte sociale européenne révisée en 1996 érige en principe le droit à la dignité des travailleurs[1]. Selon l'acception du Conseil constitutionnel, l'affirmation du principe de sauvegarde de la dignité humaine a pour but de protéger les individus contre toute forme de dégradation ou d'asservissement, c'est-à-dire tout agissement visant à détruire physiquement ou moralement la personne, à l'abaisser ou à l'avilir (Licari, 2000, p. 493). Les articles 225-13 et 225-14 du Code pénal incriminant les conditions de travail et d'hébergement incompatibles avec la dignité humaine sont des dispositions qui vont dans ce sens. L'article premier de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne adoptée en 2000 stipule que « La dignité humaine est inviolable. Elle doit être respectée et protégée ». En matière de conditions de travail justes et équitables, « Tout

[1] « Tous les travailleurs ont droit à la dignité au travail » (partie I, paragraphe 26).

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité »[1]. L'évolution actuelle du droit vise à améliorer la protection de la dignité humaine. La législation sur le harcèlement moral reflète cette montée en puissance de la dignité comme valeur juridiquement protégée.

On a reproché à la loi sur le harcèlement moral d'être floue, subjective, en cela qu'elle n'énonçait pas le type d'agissements incriminés. La notion était uniquement définie à travers les effets subis par la personne cible. Cette définition est en réalité la conséquence de la sacralisation de l'Homme, mesure de toutes choses, et de son droit à la dignité. La notion de harcèlement moral est appréciée à l'aune du vécu de l'individu. Le projet de loi sur le harcèlement moral en Angleterre, le « Dignity at Work Bill » consacre cette approche[2]. Son article 1, intitulé « Droit à la dignité au travail », dispose : « Tout salarié doit avoir le droit à la dignité au travail (…). Un employeur commet une atteinte au droit à la dignité au travail d'un salarié si ce salarié souffre durant son travail d'un harcèlement ou de brimades ou de n'importe quel acte, omission ou conduite qui le conduit à être alarmé ou profondément peiné incluant, mais ne se limitant pas au a) comportement, à plus d'une occasion, qui est offensant, abusif, malveillant, insultant ou intimidant ; b) critique injustifiée à plus d'une occasion ; c) punition infligée à plus d'une occasion ; d) changements dans les devoirs et responsabilités du salarié au détriment du salarié sans justification raisonnable ». Si le projet de loi anglais, en énumérant de manière non exhaustive les actes incriminés, est moins avare en détails que la loi française, il n'en reste pas moins que le point de vue qui prime est celui de la personne offensée. C'est à cette dernière que revêt la tâche de dénoncer et de déterminer la gravité de l'offense subie.

LE RESPECT

Un DRH considère que l'un des traits distinctifs des harcelés est leur demande de respect.

> C'est des gens qui ont une certaine faiblesse de caractère par rapport à la pression professionnelle, une certaine sensibilité, et en même temps une certaine dureté, une certaine fierté. Ce sont des gens qui ont un caractère un peu trempé, un quant à soi assez développé, et en même temps une assez forte sensibilité sur le respect de leur personne. Comme ces personnes sont elles-mêmes vécues par les autres comme ayant un caractère assez offensif, elles se prennent en retour des réactions agressives, et qu'elles prennent très mal parce qu'elles

[1] Chapitre IV, article 31 de la Charte.
[2] Ce projet est resté lettre morte en raison d'un blocage du gouvernement conservateur de John Major.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> ont cette espèce de dualité, de caractère un peu rigide, et de fragilité. Les gens soit arrivent à se détruire involontairement, c'est-à-dire à vraiment souffrir psychologiquement, soit en font des tonnes avec des choses qui ne le méritent pas…

Le respect est une valeur en vogue. La candidate Ségolène Royal est pour la « République du respect ». L'exclamation « Respect ! », ou encore « Total respect ! », manière pour les jeunes de banlieue d'exprimer leur admiration, a contaminé le langage usuel. Une campagne est lancée par la RATP pour promouvoir le respect dans le métro[1]. Le commerce équitable est dédié au « respect » du producteur et de son environnement. L'écologie trouve sa raison d'être dans le « respect » de la nature. Le collectif « Banlieue respect », né pendant les violences urbaines en 2005, regroupe un ensemble d'associations qui veulent faire prévaloir le « respect » dans les rapports entre les jeunes et la police. La revue *Respect Magazine*, créée en 2003, fait aujourd'hui partie du paysage médiatique français. La LMDE, mutuelle des étudiants, sort le guide « Le respect, c'est mutuel-le ! » au printemps 2007.

L'humanité de l'autre éveille le sentiment de respect, tel est l'héritage kantien. L'impératif catégorique : « Agis de telle façon que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre, toujours en même temps comme fin, et jamais simplement comme moyen » enjoint le respect de la personne. L'homme est au-dessus de tout prix, c'est-à-dire qu'il possède une humanité par laquelle il force le respect des autres. L'humanité en sa personne est l'objet du respect qu'il peut exiger de tout autre homme. Kant nous invite à respecter la dignité de la personne humaine. L'individu moderne est sacré, une sacralité qui pose l'exigence de la dignité comme un pilier incontournable de nos sociétés. La sacralisation paradoxalement laïque de l'homme érigé en valeur absolue, en transcendance, est une conquête des Lumières.

Les notions de respect et de reconnaissance sont très proches. C'est ainsi que A. Honneth distingue deux formes de respect, selon le type de reconnaissance. La reconnaissance juridique conduit au respect universel dû au fait que chaque individu doit pareillement être considéré comme une « fin en soi ». Quant à la reconnaissance – ou estime - sociale qui souligne la valeur d'un sujet humain, elle engendre une deuxième forme de respect qu'est le respect social. Si la première exclut différents degrés d'évaluation, la deuxième se laisse mesurer intersubjectivement selon des critères d'importance sociale (2000, p. 136 – 137).

Le respect aujourd'hui découle de moins en moins de la seule logique abstraite de respect de la dignité de la personne humaine. L'individu exige qu'on le respecte *lui*, dans son

[1] On peut en trouver les détails sur le site www.objectif-respect.org (consulté le 10/7/07).

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

individualité, sa singularité, qu'on lui accorde de la valeur et qu'on le traite avec considération. Les individus ont une forte demande de reconnaissance et de respect due à leur personne en tant que telle : si j'ai une intériorité, une profondeur intime, vous devez en tenir compte, et me respecter. « L'obsession du respect est (...) un témoin de l'individualisme moderne, tant l'individu est défini dans l'inquiétude de sa confirmation sociale par autrui, et non pas par l'obligation statutaire du regard de l'autre » (Martuccelli, 2002, p. 319).

Sans la référence implicite à la demande de respect et de reconnaissance que le sujet adresse à ses semblables, les notions de « mépris », « offense », « atteinte à la dignité » et « humiliation » ne peuvent être comprises. Depuis Kant, le respect a accédé au rang d'acquis irréversible de la conscience humaine, et l'on reconnaît ainsi le caractère radicalement immoral de l'offense et de l'humiliation faite à l'homme. Si la reconnaissance sociale permet l'estime de soi, et donc une relation pratique à soi positive, le manque ou le déni de reconnaissance conduisent à une blessure dans l'idée positive que l'individu a pu acquérir de lui-même dans l'échange intersubjectif. « Parce que l'idée normative que chacun se fait de soi-même – de son "moi", dans la terminologie de Mead – dépend de la possibilité qu'il a de toujours se voir confirmer dans l'autre, l'expérience du mépris constitue une atteinte qui menace de ruiner l'identité de la personne tout entière » (Honneth, 2000, p. 161). Ce que F. Dubet et D. Martuccelli formulent autrement mais tout aussi puissamment : « Plus l'individu est tenu d'être un sujet, plus il s'expose. Plus il est porté par un désir de reconnaissance, plus il se sent menacé par le mépris. (…). Sans doute moins violent que le mépris de castes, celui des sociétés individualistes est plus diffus et probablement plus profond, car il touche la personne elle-même, dépouillée des défenses et des protections symboliques » (1998, p. 190). Voulant être reconnue dans son individualité et son caractère original, la personne se sent méprisée quand elle n'est pas traitée comme un sujet.

La racine étymologique du respect est le terme latin « *respectus* » qui indique que « respecter », c'est regarder en arrière, mais aussi y regarder à deux fois, considérer quelque chose ou quelqu'un une deuxième fois, suspendre l'action en mettant la première impression à distance, en résistant à la première impulsion ou pulsion. Le respect est donc synonyme d'attention redoublée, d'attention à la limite : il faut se retenir d'aller trop loin. Selon P. Pharo, « le respect est une position pratique de la première personne qui consiste pour celle-ci à limiter sa liberté d'action de façon à ne pas porter atteinte à la valeur éminente qu'elle reconnaît à une personne ou à un objet, ou qu'une autre personne accorde à un objet » (Pharo, 2001, p. 86).

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Chez tous les harcelés, cette demande de respect, qu'elle soit énoncée clairement ou donnée à deviner, est un leitmotiv. Parce que l'individu veut être traité avec respect, il existe une plus grande sensibilité à l'humiliation et à l'agression. L'état égalitaire donne aux individus un fort sentiment de leur propre valeur personnelle. L'individu démocratique n'a pas le droit d'extérioriser sa mauvaise humeur parce que les autres, ses égaux, ne sont pas supposés la subir. Ne pas porter d'attention aux conséquences que nos actions ou nos omissions ont sur autrui, c'est ne pas regarder en arrière. Laisser libre cours à sa colère, à sa passion destructrice, c'est ne pas y regarder à deux fois. Dans les deux cas, c'est ne pas faire preuve de respect, au sens étymologique du terme.

Les cas de harcèlement privé sont significatifs de la demande de démocratisation des relations personnelles, qui puise ses sources dans la démocratisation de la sphère publique. La « relation pure », telle qu'elle est théorisée par A. Giddens, nécessite un « complet respect pour l'indépendance des idées et des caractéristiques personnelles d'autrui » (Giddens, 2004, p. 231). L'apparition de la relation pure, non seulement dans le domaine de la sexualité mais également dans celui des rapports entre parents et enfants ainsi que d'autres formes encore de parenté et d'amitié, est le signe du développement d'un nouveau cadre éthique approprié à un ordre personnel démocratique. Ce type de relation implique une absence d'emprise et d'empiètement sur le territoire de l'autre. C'est dans ce sens qu'il faut comprendre la plainte de Clélia, qui déclare avoir été harcelée moralement par son ex : « Je n'étais plus moi-même, quand c'est ton premier amour, t'as envie de lui plaire, et t'es plus toi-même », ou celle de la fille de Sarah, qui dit être harcelée moralement par sa mère, qui est envahissante.

Cette revendication de respect est aujourd'hui prise en compte, du moins de manière officielle, par les nouveaux outils de gestion des ressources humaines. C'est ainsi que certaines entreprises organisent la tenue d'entretiens IDE (*Individual Dignity Enhancement*) comportant cinq thèmes : 1'intérêt et l'utilité du travail, la clarté des attentes et objectifs, la formation et le développement professionnel, le feed-back et le respect de l'individu (non discrimination ethnique, raciale ou autre) (Trépo, Estellat, Oiry, 2002, p. 68). Les consultants prônent l'écoute sincère et sans *a priori* comme plus nécessaire que jamais pour le respect et la reconnaissance de l'autre (Sérieyx, 2000, p. 114 - 116).

La notion de respect reste cependant difficile à définir, car subjective. « Ce que le respect lui-même signifie est socialement et psychologiquement complexe. De ce fait, les actes qui expriment le respect – les actes de reconnaissance d'autrui – sont exigeants et

obscurs » (Sennett, 2003, p. 74). Ceci d'autant plus que les rituels sont beaucoup moins normés qu'autrefois. La mise en cause soixante-huitarde de la signification des rites a entraîné une instabilité et un flottement des codes de civilité. De manière générale, du fait du processus d'individualisation, les rôles sont moins définis, et les interactions moins normées. On ne sait pas toujours quel rituel il faut suivre, et, dans de plus en plus d'interactions sociales, les attentes sont floues, ce qui est source d'incertitude. « Le respect est une manière de s'exprimer. Traiter autrui avec respect n'est pas une chose qui va de soi, même avec la meilleure volonté du monde ; témoigner du respect signifie trouver les mots et les gestes qui permettent de le faire sentir, de le rendre convaincant » (Sennett, 2003, p. 235).

Cette prise en compte du respect se heurte également à la logique instrumentale des organisations. Par définition, les employés sont des moyens aux fins de l'employeur. Le salarié est vulnérable car dépendant de son patron. Il existe donc une tension fondamentale entre la demande de respect du travailleur et le caractère instrumental des organisations de travail[1]. Tension que l'on retrouve dans le discours d'Ariel, fraîchement retraité, qui a roulé sa bosse dans le marketing et la finance :

> Je pense que tout contrat d'emploi dans le privé comporte par nature une opposition d'intérêts, et par là une part de contrainte et même de coercition de la part de l'employeur, qui en veut au maximum pour son argent ; même si d'autre part il peut y avoir des éléments de collaboration et d'appartenance commune, ou au contraire de franche hostilité (largement reconnue comme un droit des salariés, notamment en matière syndicale). La question doit alors être non pas s'il y a coercition et exploitation contractuelle d'une ressource humaine, mais à quel degré celles-ci deviennent abusives.

Les entreprises doivent trouver l'équilibre entre la demande accrue de respect du salarié, et la tentation d'en tirer le maximum, quel que soit le moyen. Pour certains, cela tient de la gageure. Pour d'autres, « On peut tout à fait être dans la rude confrontation managériale et néanmoins respecter les personnes, les écouter, et accepter leurs critiques et se remettre en question » (Hirigoyen, 2001, p. 204).

7.2.2. LA MORALISATION DU MONDE DU TRAVAIL

La demande de respect, sentiment moral par excellence, est le signe d'une revendication plus générale de moralisation du monde du travail. Il n'est pas anodin que l'adjectif « moral » accolé au « harcèlement » ait connu une telle postérité. D'autres

[1] Je dois cette idée à un échange avec Andrew Sayer. Je l'en remercie.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

expressions, comme « harcèlement psychologique », pourtant maintes fois citées par les médias, n'ont pas fait florès. C'est que les salariés sont en demande de valeurs. Marie-Hélène veut travailler…

> … dans des conditions avec les collègues qui soient vivables… faut pas rêver, on est tous des humains, donc ça peut pas être… ça peut pas être parfait. Mais enfin, avec quand même, avec une certaine au moins honnêteté sociale… ché pas euh… comment décrire ça, mais… Comment décrire ça ? Un minimum de morale dans… dans les rapports de travail.

Parmi les choses qui choquent Marie-Hélène, il y a « l'absence totale dans les entreprises que j'ai connues, hein… je pense… j'espère que c'est pas partout pareil, mais… l'absence totale de lien entre la compétence des gens et leur responsabilité hiérarchique. Alors ça, c'est du délire grave ! ». Les ingrédients de la réussite sont les suivants : « il faut pas être menaçant, il faut pas être trop prudent… il faut passer au moins 50% de ton temps à faire de la politique, et puis les 50 qui restent peut-être au travail, mais c'est loin d'être le plus important », car « les gens qui sont très compétents, qui bossent beaucoup… euh… à la limite, on reconnaîtra leurs qualités de travail. Ils resteront dans leur coin à bosser beaucoup, et on leur dit : "C'est super bien ce que vous faites". Ou alors ils font peur et puis on les écartera ». En définitive, c'est l'appartenance aux bons réseaux qui est capitale pour grimper les échelons.

Kelly trouve « dégoûtant » que le directeur de l'association soit resté impuni. Dans son témoignage, on sent une soif criante de justice :

> Ben moi, je trouve c'est dégoûtant et j'ai vu récemment que cette personne avait… quand je faisais des recherches au niveau boulot et je regardais un fondation qui lui accordait un prix de leadership, ma première réaction c'était que je voulais… je voulais écrire un lettre à cette fondation parce que j'ai vraiment… c'est assez rare que j'aie une haine assez fort pour quelqu'un, mais j'ai vraiment une haine pour cette personne. Et c'était pas direct jour à jour un contact. Ca m'impliquait pas dans mon travail quotidien, mais c'était… je le trouvais tellement injuste, et une fois je l'ai convoqué pour déjeuner parce que nos relations avaient tellement dégradé. J'ai dit ça serait bien si on a un petit déjeuner, et j'ai parlé un peu des cas, il a dit : « Kelly, t'es pas l'avocat de tout le monde, t'es pas là pour régler toute l'injustice qui existe », parce que comme je le prenais comme une responsabilité civique de l'entreprise de combattre des injustices, si tu veux, et donc j'étais beaucoup plus frontale. C'était pas un tactique efficace si on fait une analyse politique de la situation. C'est… parce qu'on ne peut être que fataliste, parce qu'on sait qu'on ne peut rien faire. Donc il faut juste partir. Et moi, personnellement, j'avais suffisamment d'autres prétextes pour partir que personne sera choqué, mais… Ouais, au niveau mobilisation, c'était compliqué parce que c'étaient des jeunes, dans la vingtaine, qui n'avaient pas d'esprit de se battre, et on sait que à la fin on va rien… on va rien gagner. Mais moi j'étais… j'étais très très très marquée, en fait… j'étais… bon, je sais que je dois me calmer, parce que comme c'est quelqu'un qui devient vu dans…

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> dans le monde français, un peu… il apparaît de temps en temps dans des émissions radio, dans certaines ché pas truc, je dois… je dois faire attention à ne jamais parler de lui directement à d'autres personnes, parce que Paris est trop petit, et ça va poser des problèmes. Mais c'est très difficile, parce que j'ai vraiment envie d'exploser…

Le monde du travail est traversé par une demande de « morale », d' « honnêteté sociale », selon les termes de Marie-Hélène. Sincérité des rapports de travail, transparence de l'évaluation, reconnaissance de ses torts sont autant de revendications portées par les travailleurs aujourd'hui. Mais plus le monde de l'économie suit la loi impersonnelle du marché, moins il peut être soumis à des valeurs éthiques, comme on l'a vu dans les cas de souffrance éthique (Annie, Karine).

R. Sennett a très bien montré comment les institutions du capital flexible, fondées sur des transactions à court terme et des tâches sans cesse renouvelées, mettent à mal le métier (2006, p. 89). « Tandis que l'organisation flexible a besoin de gens futés, elle connaît des difficultés s'ils s'attachent au métier » (Sennett, 2006, p. 90). La valeur accordée au métier, entendu comme le désir de bien faire quelque chose pour bien faire, trouve de moins en moins sa place dans les institutions régies par le processus et le réseau, dans un monde du travail extrêmement mobile.

Des études menées dans le secteur de la santé pointent du doigt les conséquences des accréditations et du passage aux 35 heures sur les conditions de travail du personnel médical[1]. La formalisation accrue des procédures, la recomposition permanente des services, l'augmentation de l'instabilité du travail, la diminution de la possibilité d'organiser des collectifs dans la durée, la rationalisation, la réduction des coûts écornent le temps consacré aux patients, et par là même le sens du travail. L'intensification de l'activité soignante cause une souffrance éthique aux infirmières qui n'ont pas le temps d'assister les malades comme elles le voudraient. Le métier amputé, suspendu, empêché est une source de fatigue psychique importante pour ceux qui veulent faire un travail de qualité.

La logique du gain malmène les valeurs morales des salariés. Dans le documentaire de P. Carles, *Attention danger travail*, l'on peut voir le témoignage d'un ancien VRP qui a quitté son travail pour des raisons éthiques. Ce dernier parle notamment d'un couple qui gagnait 7 600 F par mois à qui il a vendu un salon en utilisant des techniques de vente malhonnêtes. Pour appâter l'hameçon, il a feint d'appeler son patron pour demander une ristourne spéciale.

[1] Communication « La souffrance au travail des professionnels paramédicaux : les effets de la transformation des modes de production des soins à l'hôpital » de Florence Douguet et Jorge Munoz, in « Les conditions de travail dans les établissements de santé », 13/12/04, ASIEM.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Le scénario était évidemment pré arrangé avec son employeur. L'éthique est malmenée par les méthodes de gestion actuelles qui mettent le gain comme objectif prioritaire.

7.2.3. LE « BONHEUR NORME »

L'idée que les êtres humains ont le droit d'être heureux est une idée typiquement occidentale et moderne qui a pris forme au XVIII^{e} siècle (Sennett, 1979, p. 79). « Le bien-être est devenu une valeur fondamentale des temps modernes (…) ce qui est nouveau, ce n'est pas seulement l'aspiration collective et égalitaire au bien-être, c'est le bien-être comme fondement de la vie » (Ehrenberg, 1996, p. 88). L'individu moderne est de plus en plus soucieux de son confort, de plus en plus douillet. Le bonheur, compris comme bien-être et absence de souffrance physique *et* psychique, est devenu la norme. La « souffrance » dérive du latin chrétien « *sufferentia* », qui signifie l'action de supporter, la résignation et l'attente patiente. L'homme occidental ne veut plus ou ne peut plus attendre une félicité future hypothétique, il veut vivre heureux *hic et nunc*.

Cette volonté de bonheur est porteuse de contradictions internes. Selon P. Bruckner, l'un de ces paradoxes est que le projet de bonheur élude la souffrance au point de se trouver désarmé face à elle dès qu'elle apparaît. En visant à éliminer la douleur, l'hédonisme l'a replacée au cœur du système, si bien que « l'homme d'aujourd'hui souffre aussi de ne plus vouloir souffrir exactement comme on peut se rendre malade à force de chercher la santé parfaite » (Bruckner, 2000, p. 17). Dans une société tout entière dédiée au « devoir de bonheur » (Malebranche), tout peut être source d'irritation, de supplice, et « le malheur n'est pas seulement le malheur : il est, pire encore, l'échec du bonheur » (2000, p. 17). Au temps de la chrétienté triomphante, comme la souffrance rapproche de Dieu, elle est un signe de progrès. Avec les Lumières, la souffrance est crainte de plus en plus, surtout que nous n'avons plus recours à Dieu pour nous en consoler. Dans sa tâche infinie de construction de soi, l'individu est responsable de son bonheur mais, dans le même temps, cette responsabilité pèse comme un fardeau : s'il échoue, il ne peut s'en prendre qu'à lui-même.

Etant donné que le bonheur est aujourd'hui considéré comme une norme et non plus comme un don du Ciel, nous vivons dans une société de dysfonctionnements permanents. Ce que les sociétés traditionnelles considèrent comme normal, à savoir la prépondérance de la douleur, est versé dans la catégorie du pathologique dans les sociétés du bonheur comme impératif. La poursuite du bonheur est devenue source d'angoisse et de malheur, ceci d'autant

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

plus que « la clarté du malheur a disparu, celui-ci conquiert et envahit tout ce qui n'est pas plaisir et strict plaisir » (2000, p. 224). Ce qui fait dire à R. Sennett : « La continuelle escalade des exigences fait qu'on ressent le présent comme une perpétuelle insatisfaction » (1979, p. 271). La démocratie devient le régime de la plainte consacrée.

Ce devoir de bonheur a bien entendu une incidence sur la représentation du travail. Si l'on applique la hiérarchie des besoins de la pyramide de Maslow à l'évolution du monde du travail, l'on peut dire que le travail a évolué d'une fonction nourricière vers une fonction existentielle : il doit contribuer à l'épanouissement personnel. Sa valeur subjective n'a cessé de s'élever. Ceci suppose un lien entre satisfaction et identité du travailleur : être heureux au travail signifie pouvoir y réaliser des traits de son identité, affirmer sa personnalité, développer ses compétences. Cette demande sociale est prise en compte par les pouvoirs publics. Il existe en Belgique un « code sur le bien-être au travail » qui comprend des mesures promulguées depuis 1993 sur la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail, l'ergonomie et l'hygiène du travail. L'ANACT lance en mai 2003 la première semaine de la qualité de vie au travail. Les préoccupations du salarié aujourd'hui ne se résument pas à avoir un travail. En plus de cela, il faut avoir un travail intéressant, bénéficier de perspectives d'évolution et de formation, être reconnu et respecté par sa hiérarchie, avoir des horaires qui préservent la vie privée… Tout obstacle dans la réalisation de soi par le travail est considéré comme une source d'insatisfaction. Ainsi, l'évolution des sociétés modernes a probablement conduit au rejet de certaines situations qui étaient jugées normales auparavant.

7.2.4. LA DÉMUTIPLICATION DU CONCEPT DE SANTÉ

Il est considéré aujourd'hui comme particulièrement « injuste » ou « immoral » que la santé de l'individu soit affectée à cause du travail, car la « santé » est un droit de l'homme sacré et inaliénable (Fox, 1998, p. 679). Or le concept de santé a été élargi. L'Organisation mondiale de la santé, dès sa création en 1946, le définissait comme « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». L'OMS ajoutait « qu'il s'agit d'un état de bien-être dans lequel la personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et fructueux et contribuer à la vie de sa communauté ».

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Pour A. Ehrenberg, un changement majeur de la médecine mentale s'est opéré à la fin du XIX[e] siècle avec l'invention de la notion moderne de névrose, c'est-à-dire d'une maladie sans lésion anatomique, donc sans cause organique. « On peut désormais tomber psychiquement dans la maladie en succombant aux coups du sort »[1]. Alors que l'on croyait que seul le corps pouvait être blessé, se répand le point de vue selon lequel la vie en société fait souffrir, et naît ainsi la notion de « blessure psychique ». « L'atteinte psychique est aujourd'hui considérée comme un mal au moins aussi grave que l'atteinte corporelle et, souvent, plus insidieux » (Ehrenberg, 2004, p. 134).

Ce mouvement a contribué à faire prendre conscience de l'existence et de la gravité de problèmes mentaux qui étaient inconnus ou ignorés. Ainsi, les enquêtes nationales sur les conditions de travail, dont la première date de 1978, n'ont mentionné la charge mentale qu'en 1991, alors que les employés ont dû évidemment la subir avant. De plus, la première étude européenne sur les conditions de travail, menée en 1990, ne contenait pas de questions concernant le stress et la violence dans le lieu de travail. Ce fut le cas dans la deuxième, cinq ans plus tard. Le baromètre santé, l'indicateur phare de l'état de santé des Français réalisé tous les cinq ans par l'Institut national de prévention et d'éducation à la santé (Inpes), consacrait pour la première fois en 2005 un chapitre à la santé mentale des Français.

Dès le début des années 1980, le modèle Karasek, qui inspire de nombreuses enquêtes de santé au travail, permet de diagnostiquer les risques psychosociaux. L'Américain Robert Karasek met en évidence trois variables : les exigences du travail, l'autonomie et le soutien social. La première représente l'ensemble des contraintes physiques et cognitives liées à l'exécution des tâches, à leur complexité, à leur imprévisibilité, à leur interruption, aux contraintes temporelles, et aux demandes contradictoires. La latitude décisionnelle renvoie à la possibilité de choisir comment faire son travail, à la capacité de disposer d'informations adéquates, de résoudre des incidents, de faire varier les délais. Enfin, le soutien social fait référence à la fois au soutien instrumental ou technique et au soutien socio émotionnel de la part des supérieurs hiérarchiques et des collègues. On aura compris qu'en vertu de ce modèle, les situations à risque du point de vue de la charge mentale sont les expositions à la fois à une forte demande psychologique, à une faible latitude décisionnelle et à un faible soutien social au travail.

[1] Ehrenberg, Alain. « L'homme compulsif », p. 1. En ligne, http://mir.drugtest.org/ihra/paris/proceedings.alain.htm. Consulté le 14 mars 2005.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Le dualisme cartésien séparant l'homme en deux entités distinctes, le corps et l'âme, a été mis à mal. La maladie physique peut être déclenchée par une souffrance psychique, et inversement. Le physique et le mental sont dans un même continuum, il n'est qu'à penser à l'effet placebo pour s'en convaincre. On a découvert récemment des neuromédiateurs et des récepteurs communs aux trois grands systèmes de communication et d'intégration de notre organisme, nerveux, endocrinien et immunitaire, ce qui prouve que les interactions existent et que le langage chimique est commun (Riou-Milliot, 2005, p. 69).

Le droit a pris toute la mesure de ce changement. La loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées de février 2005 inscrit, pour la première fois, la notion de handicap psychique à côté de celle de handicap moteur, sensoriel, mental et cognitif. Le terme de handicap psychique, défini comme une atteinte de la « fonction psychique », est loin d'être transparent. Que recouvre cette fonction ? Et en quoi est-elle différente de la « fonction mentale » ? Comme pour le harcèlement moral, on se trouve en prise à une difficulté d'appréhension. Cependant, les législations sur le harcèlement moral, tout comme sur le handicap psychique, sont le signe d'une volonté de prise en compte de l'individu dans sa totalité.

La loi du 17 janvier 2002 institue les services de « santé au travail », à la place de la « médecine du travail ». Le choix des termes traduit ici le caractère novateur de la démarche qui s'inscrit dans la dynamique initiée par l'OMS. Désormais, des ergonomes, des hygiénistes, des psychosociologues du travail, des toxicologues ou des chimistes pourront apporter leur expertise en matière de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Dans un arrêt rendu le 1er juillet 2003, la Cour de cassation a pour la première fois reconnu fondée la qualification de dépression d'un accident du travail. Au cours d'un entretien d'évaluation, M. X., chef de poste de la société Condat, a été avisé par son supérieur hiérarchique qu'il ne donnait pas satisfaction et qu'il était rétrogradé dans des fonctions d'agent de maîtrise suppléant. Deux jours plus tard, M. X. a fait constater par son médecin traitant une dépression nerveuse. Bien que l'expert médical technique ait admis la relation de cause à effet entre l'entretien et l'apparition de la dépression, la Caisse primaire d'assurance maladie a refusé la prise en charge en tant qu'accident de travail, arguant du fait que ne peuvent être prises en charge au titre de la législation professionnelle que les lésions physiques apparues brutalement au temps et au lieu du travail. La Cour a finalement tranché en faveur du salarié.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

7.3. LA GÉNÉRALISATION DU PARADIGME VICTIMAIRE

Selon J.-P. Le Goff, l'émergence de la notion de harcèlement moral reflète un glissement de l'interprétation des relations interpersonnelles de la psychanalyse vers la victimologie. En effet, la psychanalyse, à travers notamment la notion de « masochisme moral », met en avant la façon dont l'individu peut rechercher et se complaire dans une position de victime en fonction d'un sentiment de culpabilité inconscient. L'on est ainsi coresponsable de son malheur, et l'on peut trouver une satisfaction inavouée dans la souffrance, la force qui nous pousse à agir de cette manière ayant partie liée avec la pulsion de mort. En se situant d'emblée du côté de la victime, M.-F. Hirigoyen, détentrice d'un diplôme universitaire en victimologie, opère un glissement par rapport à cette interprétation.

Le livre de M.-F. Hirigoyen peut en effet être lu comme un plaidoyer en faveur de la victimologie. Dans plusieurs passages, elle critique les analystes qui conseillent aux victimes des pervers de rechercher en quoi elles sont responsables de l'agression qu'elles subissent. Elle dénonce, sans la nommer expressément, l'approche d'A. Eiguer, qui parle de la complicité de la victime avec son agresseur et des bénéfices inconscients et masochistes tirés de tels liens. « Une simplification psychanalytique consiste à rendre le partenaire complice ou même responsable de l'échange pervers. C'est nier la dimension d'emprise qui paralyse la victime et l'empêche de se défendre, c'est nier la violence des attaques et la gravité du retentissement psychologique du harcèlement sur la victime » (1998, p. 17). Et de disqualifier les méthodes thérapeutiques classiques insuffisantes pour guérir ce type de victimes. « Lorsque des thérapeutes ont néanmoins essayé d'aider les victimes, il se peut que, par leur réticence à nommer un agresseur et un agressé, ils aient renforcé la culpabilité de la victime et, par là même, aggravé son processus de destruction » (1998, p. 10). Plus loin, le discours devient plus ferme : face à des patients blessés dans leur narcissisme, la neutralité bienveillante, qui prend forme de froideur chez certains psychanalystes, n'est pas de mise. « Le silence du psychothérapeute fait écho au refus de communication de l'agresseur et amène une victimisation secondaire » (1998, p. 192). Ce faisant, elle en profite pour faire la publicité du diplôme universitaire de victimologie, qui existe en France depuis 1994.

La lecture de ce panégyrique de la victimologie est cependant brouillée par des références feutrées à la psychanalyse. Les parents d' « Annie », harcelée par son conjoint, sont eux-mêmes dans une relation insatisfaisante, restés ensemble par devoir. « Eliane », harcelée moralement par « Pierre », son ex-mari, comprend que ce dernier ne fait que reproduire ce qu'il a lui-même subi dans son enfance, ce qu'il a vu en action dans sa propre

famille, et qu'elle-même a eu du mal à sortir du rôle réparateur qui lui avait été assigné quand elle était enfant. Les pervers narcissiques « "ne font pas exprès" de faire mal, ils font mal parce qu'ils ne savent pas faire autrement pour exister. Ils ont eux-mêmes été blessés dans leur enfance et essaient de se maintenir ainsi en vie » (Hirigoyen, 1998, p. 127). Si les bourreaux sont eux-mêmes victimes de leur passé, peut-on encore les appeler « agresseurs » ou « prédateurs » ? Et si la victime ne fait que reproduire des schémas parentaux, est-elle « victime » de son bourreau ou de sa socialisation primaire ?

7.3.1 LE TRAUMATISME PSYCHIQUE ET LA VICTIMOLOGIE

Dès la seconde moitié du XIX^{e} siècle, la psychiatrie, puis la psychanalyse, ont joué un rôle majeur dans la reconnaissance du traumatisme psychique (Eliacheff, Soulez Larivière, 2006, p. 28). En 1884, le psychiatre allemand Hermann Oppenheim parle de « névrose traumatique » pour désigner les séquelles psychologiques chez les accidentés du chemin de fer : cauchemars, souvenirs intrusifs, humeur instable, hypersensibilité, repli sur soi. La guerre de 1914-1918, en produisant des centaines de milliers de traumatisés, va constituer un terrain d'observation privilégié des champs psychiatrique et psychanalytique, et conduire à affiner le diagnostic clinique, car il s'agissait avant tout de dépister les simulateurs pour les renvoyer au combat.

A travers l'exemple des Juifs et des résistants au lendemain de la Seconde guerre mondiale, J.-M. Chaumont montre le glissement qui s'est opéré : « il y a maintenant plus de prestige pour la victime que pour le héros, pour le patient que pour l'agent » (1997, p. 46). On est passé d'un temps où le statut de victime à lui seul ne suffisait pas à ouvrir des droits, à une époque où l'on peut fonder une revendication sur une pure passivité, où avoir subi est valorisant et donne lieu à la reconnaissance de la part des tiers, reconnaissance allant jusqu'à « la fulgurante ascension statutaire des survivants » (1997, p. 119).

J.-M. Chaumont explique plus en détail les étapes de cette évolution. Dans une première phase, la quête d'identité des groupes discriminés passe par la fusion dans le moule. La honte d'être victime conduit les Juifs à nier une partie d'eux-mêmes pour gagner leur invisibilité sociale. Mais cette phase est vouée à l'échec car « on ne peut vaincre le dominant sur son propre terrain » (Chaumont, 1997, p. 95). Aussi, la quête nouvelle de l'identité passera-t-elle désormais par la proclamation haut et fort du statut de victime.

L'étape suivante dans la réflexion sur le traumatisme et les victimes va s'opérer après le retour aux Etats-Unis des vétérans de la guerre du Vietnam. Le psychiatre américain Shatan

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

a alors réinventé la névrose de guerre sous le nom de *Post-Vietnam Syndrom* (PVS). Le PVS regroupe un ensemble de signes cliniques : reviviscence traumatique, état d'alerte permanent, impression de ne pas être compris, agressivité, troubles de la conduite, et touche 25% des effectifs, soit 750 000 hommes (Eliacheff, Soulez Larivière, 2007, p. 35).

Les effets de la guerre du Vietnam sur les démobilisés ont été fondateurs de la victimologie. Les lobbys combattants américains vont trouver des alliés de poids au sein du groupe de psychiatres chargés, par l'APA (*American Psychiatric Association*), de rédiger la nouvelle rubrique consacrée aux troubles post-traumatiques du DSM-III, la nouvelle classification des maladies mentales publiée en 1980. C'est sous l'influence notamment des anciens combattants du Vietnam que le PVS disparaît pour se fondre dans la rubrique générale du *Post-Traumatic Stress Disorder*, qui remplace la névrose traumatique dans le DSM-III. Cette légitimation psychiatrique offre aux vétérans du Vietnam une possible compensation financière et un statut de victime jusque là incertain. Sous le nouvel intitulé de *Post-Traumatic Stress Disorder*[1], « le DSM-III élimine le terme de névrose coupable, mais aussi un demi-siècle de suspicion à l'égard des victimes » (Latté, Rechtman, 2006, p. 168). La névrose traumatique devient alors, au début des années 1990, le socle d'une spécialité psychiatrique, la victimologie clinique, qui trouve ses premières traductions institutionnelles avec la création de diplômes, de revues et de sociétés savantes spécifiques. Cela n'a pas pu être le cas avant car le PTSD a eu de la peine à s'imposer dans un champ psychiatrique encore largement inspiré par les théories psychanalytiques qui privilégient l'hypothèse d'une origine psychique des maladies mentales. De plus, les mouvements féministes et combattants français n'utilisent qu'à la marge le langage du traumatisme pour traduire leurs revendications. « En France, l'intérêt pour les pathologies post-traumatiques naît de la rencontre entre une entreprise académique et les nouveaux mouvements sociaux qui se constituent autour de la question des "catastrophes collectives" » (Latté, Rechtman, 2006, p. 168).

La révolution idéologique du traumatisme a permis de faire passer le blessé de guerre, l'accidenté, et plus largement la personne frappée par le malheur d'un statut de suspect (ce qu'il était à la fin du XIX^{e} siècle) à un statut de victime pleine et entière. C'est la « fin du soupçon », qui consacre les droits du militaire – y compris au titre des crimes qu'il a commis, et de la personne déclarant avoir subi des violences sexuelles (Fassin, Rechtman, 2007, p. 407).

[1] Le PTSD est défini comme une réaction normale (la condition psychique de la victime est supposée entièrement déterminée par l'événement) à un événement anormal (la validité du traumatisme requiert un consensus autour de l'exceptionnalité de l'événement).

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Certaines associations de victimes, parmi lesquelles SOS-Attentats fait figure de pionnière, s'emparent du syndrome traumatique pour obtenir une reconnaissance sociale et juridique d'exception, ouvrant la voie à des dispositifs de prise en charge psychologique précoce qui vont être systématisés avec la création du réseau des Cellules d'urgence médico-psychologique en 1997. « Parce qu'il ne présuppose plus de structure pathologique préexistante, mais qu'il rattache la souffrance au seul fait d'avoir vécu un événement dramatique, le traumatisme permet d'énoncer dans un langage savant qui parle au sens commun l'expérience de la catégorie sociale de "victimes" dont la présence s'impose de façon croissante pendant la même période » (Latté, Rechtman, 2006, p. 169). Le traumatisme est promu comme instrument central de légitimation des revendications.

7.3.2. LE STATUT DE VICTIME COMME RESSOURCE ET IDENTITÉ

De par le processus d'individualisation, les individus veulent être reconnus dans leur insigne distinction. Parallèlement à ce mouvement, un capital moral, c'est-à-dire un rare bien et enviable, est venu se greffer au statut de victime, de sorte que se présenter comme victime est une ressource symbolique. Pour l'individu, le pouvoir puisé dans la victimisation est source de prestige, de bénéfice moral, de profit symbolique. Pour le groupe, « la possession exclusive d'un passé hors du commun est un puissant facteur de reconnaissance collective » (Chaumont, 1997, p. 174). Le paradigme de la Shoah a créé des effets d'émulation et de mimétisme. « Des attentes de reconnaissance s'élèvent actuellement en abondance depuis les lieux les plus divers » (Chaumont, 1997, p. 319). C'est ainsi que s'est enclenchée la compétition pour le statut de victime, et la « concurrence des victimes », chaque groupe revendiquant son titre de plus grande victime. L'enjeu est de faire connaître et admettre l'injustice fondamentale des violences endurées, et de faire reconnaître un malheur unique, d'une intensité inégalée et inégalable. La mise en avant par le groupe discriminé de l'unicité de son expérience est à double tranchant. D'un côté, elle permet d'obtenir la reconnaissance et les privilèges subséquents. De l'autre, elle peut être un moyen de dénier la reconnaissance à des groupes également persécutés.

La valorisation du statut de victime semble être montée d'un cran au cours de la période récente, au point que l'on a pu parler de la « société des victimes » (Erner, 2006), du « temps des victimes » (Eliacheff, Soulez Larivière, 2007), ou encore de « l'empire du

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

traumatisme » (Fassin, Rechtman, 2007). D'autres dénoncent le « phénomène de sacralisation du plaignant qui avance désormais sous l'ombre et la tutelle morales des grandes victimes du XX^{e} siècle » (Lévy, 2003, p. 170), et de dérives de la démocratie compassionnelle, le procès d'Outreau en étant un exemple emblématique. On assiste aujourd'hui à une omniprésence des victimes dans la sphère et le discours publics. Les prétentions victimaires se généralisent, les bourreaux eux-mêmes se déclarant victimes des exactions qu'ils auraient été contraints de commettre. La récupération politique de cette catégorie fédératrice n'a pas tardé : en juin 2004 est créé un secrétariat d'Etat aux victimes qui fera long feu, puisqu'il durera moins d'un an. Il sera remplacé en octobre 2005 par une délégation aux victimes annexée au ministère de l'Intérieur. Lors de la dernière campagne présidentielle, on a pu entendre des candidats clamer à qui mieux mieux qu'ils voulaient être « le président de la République qui rendra la dignité aux victimes ».

Selon les tenants de la cette thèse de l'obsession victimaire, l'émergence du harcèlement moral doit être comprise comme l'apparition de nouvelles catégories de malheureux, les « harcelés moraux » (Erner, 2006, p. 10). Pour G. Erner (2006), la prolifération des victimes est un phénomène typiquement démocratique, né d'une aspiration toujours plus universelle à la justice. Chaque société valorise un sentiment particulier : les anciens louaient la vertu, les aristocrates l'honneur ; les démocraties quant à elles font primer la compassion, sentiment démocratique par excellence. L'apparition de la catégorie sociale des victimes est également révélatrice d'une modification de notre sensibilité, qui est allée de pair avec l'essor de la démocratie et de l'idéal égalitaire souligné par A. de Tocqueville : le refus de la souffrance. Cette dernière est devenue, pour les démocrates, à la fois insupportable et scandaleuse. C'est parce que nous percevons les hommes comme égaux que leur malheur nous interpelle, comme si c'était le nôtre. La multiplication des victimes n'est pas forcément synonyme d'augmentation de la souffrance, elle est due au mécanisme de frustration relative expliqué par A. de Tocqueville : plus les conditions de vie s'améliorent, plus la tolérance des citoyens à l'égard de la souffrance diminue.

Pour G. Erner, la victime n'est pas une idée neuve en Occident. Elle existait déjà du temps de la chrétienté triomphante, et désignait, en ce temps-là, la créature offerte en sacrifice. Ce qui en revanche est nouveau est la laïcisation de la notion. « Aujourd'hui, c'est la victime qui est devenue une religion, apportant avec elle ses nouveaux rites, ses nouvelles croyances et chapelles » (Erner, 2006, p. 18). Ce n'est plus la victime sacrifiée au nom du sacré, c'est la victime sacralisée. C'est le mouvement de mai 1968 qui entérine, de manière tout à fait paradoxale, cette nouvelle approche. Cette insurrection a donné naissance, au bout

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

du compte, à un individu narcissique dépolitisé, méfiant à l'égard du social et des idéologies. Paradoxalement, cet investissement public a laissé derrière lui des victimes, abandonnées à leurs souffrances, sans idéologie pour transformer leur plainte en discours.

La victime, nouvelle figure-phare d'identification, a l'évidence de sa souffrance, indiscutable. L'émotion qu'elle suscite peut être comprise et partagée par tous, d'où la compassion et le respect à son égard. La souffrance est source d'identité. Alors que « la souffrance classique était le lot commun à tous, la souffrance moderne est une identité et presque une raison d'être » (Bruckner, 2000, p. 125). Reconnaître une victime, c'est consacrer son changement de statut. Le pas est franchi qui la mène de non sujet à celui de protagoniste valable, puis à celui de héros d'une histoire, voire de l'Histoire. « Vous êtes dans un bureau où tout est nul, où collègues et chef sont nuls… Vous allez pouvoir éventuellement raconter une histoire, sur le mode narratif, dans laquelle le harcèlement va devenir une modalité de production de la victime, et en même temps du héros : car, en tant que victime d'une histoire, vous devenez aussi héros de cette histoire. La logique de production identitaire est telle aujourd'hui que les personnes peuvent ainsi s'emparer d'histoires négatives »[1].

Une étape est ainsi franchie lorsque la victime convertit le capital passif associé au statut de victime en capital actif pour devenir un héros ou un justicier. Pour se sortir du harcèlement moral qu'elle a vécu, la méthode qu'a utilisée Karine, « ça a été de m'intéresser aux autres salariés qui en étaient victimes : moi je ferai quelque chose pour les autres ». Arrivée à Paris à la fin des années 1990, elle multiplie les interventions sur un sujet qui vient d'émerger en puissance.

> Et c'est comme ça que je suis arrivée à Paris et que donc juillet (…), je sympathise immédiatement avec l'assistante sociale, en juillet, que je la vois faire son rapport, puis je vois le mot « harcèlement moral ». Je dis : « Tiens ! Vous écrivez au sujet du harcèlement moral, qu'est-ce que vous en connaissez, qu'est-ce qui se passe ? ». Elle me dit : « Ben justement, moi je suis assistante sociale en plus du service, je m'occupe d'une banque. On avait des gens qui se disaient victimes de harcèlement moral. On ne sait pas quoi faire. On sait pas ce que c'est. Vous pourriez pas nous en parler ? ». Et c'est comme ça que ça s'est passé. Vous voyez, hein, les trucs les uns après les autres…
> - *C'est-à-dire que vous êtes intervenue sur le harcèlement moral ?*
> - A l'époque, j'étais pas médecin du travail. Je suis intervenue en fait comme consultant.
> - *D'accord.*
> - Vous voyez, comme consultant externe et non rémunéré. Enfin si, c'est mon patron qui me rémunérait… Avec l'accord de mon patron, hein. J'ai un patron qui me permet finalement d'expérimenter, donc…

[1] Entretien avec François de Singly, *Le Monde* du 21/8/04.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> - *C'est une chance !*
> - Oui *(rire)*.
> - *C'est une très grande chance…*
> - Oui. Et donc c'est comme ça, en septembre (…), je me suis retrouvée à donner mes… à communiquer ce à quoi j'avais réfléchi au sujet du harcèlement moral. Donc j'ai fait travailler des élus de la commission sociale de cette banque, plusieurs syndicats, et qui étaient vraiment secoués : « Qu'est-ce que c'est ? Qu'est-ce qu'on peut faire ? ».

Elle mène des actions d'information auprès de divers établissements, ce qui a été une source de gratification professionnelle : « Et en plus, mystérieusement, ça m'a donné en même temps le droit à la parole, enfin… j'ai obtenu des gratifications inespérées au niveau professionnel par ce sujet, c'est-à-dire que ce qui avait failli me faire mourir à un moment donné est aussi ce qui des années après m'a donné un droit d'expression publique que j'aurais peut-être jamais eu autrement ». C'est « un truc d'enfer qui m'arrivait ». Karine sublime son statut de victime pour devenir la pasionaria du harcèlement moral, nouveau statut pourvoyeur de reconnaissance sociale qui lui permet d'endosser les habits de l'héroïne, elle qui a « toujours rêvé de pouvoir un jour exposer à (s) es confrères des trucs » qu'elle aurait trouvés.

Faire « quelque chose pour les autres », c'est aussi dénoncer le harcèlement moral, quitte à déranger. Elle évoque un cas où, après avoir critiqué les agissements du directeur, elle subit les remontrances de la haute hiérarchie qui était « même à la limite assez menaçants avec moi… Je vous assure, hein, c'est marrant… "Mais qu'est-ce que c'est que ce petit médecin qui fait du bruit ?" ». A cette époque, elle envisageait de quitter la province pour s'installer à Paris, « C'est une liberté extraordinaire, c'est comme les gens qui vont partir en retraite, si vous voulez », elle n'avait donc aucun scrupule à devenir donneuse de leçons :

> Je leur ai dit : « Ecoutez, je connais le sujet ». Alors je leur prépare à chacun d'eux une bibliographie *(rire)*, ce que j'avais trouvé à l'époque si vous voulez, comme références dans les bouquins que j'avais. Hein, c'était… il venait tout juste de sortir, donc il y avait le bouquin de Heinz Leymann, dont j'avais photocopié des extraits, hein. Avec les 45 agissements de *mobbing*, notamment. On s'est retrouvé. Je leur ai dit : « On pourra rediscuter quand vous aurez lu ça. On pourra vraiment discuter ».
> - *Ca c'est bien vrai.*
> - Je leur ai dit : « Ecoutez, j'ai réfléchi à la question… ». Je m'adressais à des scientifiques comme moi… les vétérinaires et les médecins, on a le même genre de formation… enfin, mathématiques et biologie, si vous voulez… Donc on pouvait s'entendre. Et au bout du compte, ils m'on demandé : « Pourquoi vous parlez ? ». Je leur ai dit : « Ecoutez, je suis libre de parler : je m'en vais ! » *(rire)*.

Même processus chez Aline. S'intéressant beaucoup à la psychologie, ayant une amie psychologue avec qui elle a « expérimenté dernièrement l'analyse des mouvements oculaires », elle a fait un travail de reconstruction de son histoire personnelle qui a eu une

incidence sur sa vie professionnelle puisqu'elle prépare aujourd'hui une formation sur le harcèlement moral : « Depuis mon harcèlement moral, je me suis spécialisée sur tout ce qui était communication assez subtile, c'est-à-dire manipulation, médiation, négociation, enfin bref… je suis pas cantonnée à ce que j'avais appris. J'ai dévoré les bouquins, comme tu l'as constaté[1] *(rire)* pour comprendre les processus et trouver les parades ». La psychologie a répondu à la double demande de sens et de reconnaissance d'Aline.

> J'ai mis deux ans à comprendre quand même à fond le harcèlement moral, et au bout de deux ans, je me suis dit : « Ah, j'ai l'impression je commence à être un petit peu mûre pour faire des formations qui puissent aborder le harcèlement moral », mais c'était pas… bon maintenant ça y est, j'ai tout compris, là, maintenant. Je pense… tout au moins, tout compris, de la base, hein. Il y a des repères solides, maintenant. Et donc je fais des formations (…). Très vite, j'ai rebondi comme ça, en me disant : « Je ne veux pas que cette saloperie-là… je ne veux pas avoir vécu cette saloperie sans en tirer un profit ». Et le profit c'est, ben tous les gens qui sont pris dans cette saloperie-là, je leur apporte des solutions. Parce que c'est tellement insupportable, c'est tellement destructeur !

7.3.3. ENFIN UN COUPABLE

Outre que le statut de victime est enviable et valorisant socialement, il permet à l'individu de se dédouaner de son éventuelle responsabilité. « Il y a beaucoup à gagner à se poser en victime. Cela permet de se soustraire à ses responsabilités lorsqu'on est en difficulté ou qu'on a commis des erreurs, cela amène à se faire plaindre. Quels que soient les éléments de la réalité, tout est de la faute de l'autre » (Hirigoyen, 2001, p. 56). *A contrario*, il semble qu'il existe des sociétés où il n'y a pas de plainte de harcèlement moral, comme aux Pays-Bas. C'est du moins l'avis d'Armelle, universitaire française mariée à un Néerlandais : « Aux Pays-Bas, il n'y a pas de harcèlement moral. C'est impossible car si je ne vais pas bien dans mon travail, c'est à cause de moi. La responsabilité n'est pas rejetée sur un autre. C'est une société "self-centered" ». Selon la culture considérée, l'augmentation de la responsabilité individuelle semble entraîner la mobilisation soit de l'idiome de la persécution, soit celui de la culpabilité. Selon la société et l'époque dans lesquelles on vit, on ne décompense pas de la même manière, il faut que l'inconduite soit acceptée socialement. « J'ai fait un *burn out* » sonne mieux que « j'ai fait une dépression ». De même, « je suis harcelé moralement » est

[1] La première chose qu'a faite Aline lorsqu'elle m'a reçue chez elle pour l'entretien, c'est de me montrer sa bibliothèque, qui contient un nombre impressionnant d'ouvrages sur le harcèlement moral. Citons quelques exemples : *Gardez-vous d'aimer un pervers*, de V. Moraldi, *La perversité à l'œuvre*, de J.-P. Guedj, *Travailler avec toi, c'est l'enfer !* de K. Crowley et K. Elster...

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

plus acceptable que « je n'en peux plus », comme nous l'avons vu dans les cas de Marie, Nawal ou Fanny.

Dans la société de « l'individu incertain » qui lutte contre l'angoisse d'être à la hauteur dans un environnement de plus en plus compétitif, où les exigences qui pèsent sur lui vont croissant, le statut de victime est un recours plaisant. Comme dans d'autres cultures où on accuse le mauvais œil, le mauvais sort, les actes de sorcellerie d'un sombre ennemi, accuser un harceleur de tous ses maux comporte indéniablement un coût psychique moindre que de se tenir responsable de ses échecs. Dans le cas de la victime de sorcellerie comme de celui du harcelé, les forces agissantes sont à l'extérieur de l'individu, elles agissent sur lui indépendamment de sa volonté. Face à l'injonction à être responsable de soi, face à la nécessité de se prendre en charge, d'avoir un projet…, « Nous sommes de plus en plus une question et un poids pour nous-mêmes » (Ehrenberg, 1996, p. 194). Se poser en victime est une manière de se délester de cette charge, d'externaliser la responsabilité. Porter la bure du martyr est un statut enviable « créant de véritables lignées de parias exonérés de tout devoir et bénéficiaires de tous les droits » (Bruckner, 2000, p. 225).

Le tableau clinique du harcèlement moral est le même que celui lié aux conséquences d'un stress prolongé. C'est vers 1935 que le Canadien Hans Selye a inventé le mot « stress », dérivé de « détresse », et l'a décrit comme une réaction de défense de l'organisme à un agent d'agression ou à un traumatisme quelconque. Selon le médecin du travail P. Clot, le stress se traduit cliniquement soit sous forme de bouffée d'angoisse particulièrement pénible à vivre, soit sous l'aspect d'une maladie psychosomatique. Dans les deux cas, le processus débute par une saturation du cortex cérébral suite à un traumatisme psychique brutal, ou par une accumulation de microtraumatismes divers. La saturation gagne l'ensemble du tissu cérébral et provoque le dérèglement de l'hypophyse. Celui-ci se traduit, entre autres troubles, par une libération brutale d'adrénaline, se manifestant par un malaise violent, naissant au niveau du plexus digestif puis atteignant la gorge, avec impossibilité d'avaler et des difficultés de respiration. Une tachycardie, des sueurs abondantes, parfois une paralysie d'un membre peuvent compléter ce tableau très douloureux. Cheveux, peau, cœur, poumons, estomac sont le plus souvent atteints chez l'homme. Chez la femme, ce sont la peau, les intestins, l'appareil urinaire, les ovaires et l'utérus (2004, p. 52).

Le stress est étudié depuis longtemps, et ses liens avec l'organisation du travail sont aujourd'hui reconnus. Une étude de l'Institut français d'action sur le stress (Ifas) réalisée de mars 2003 à mars 2004 révèle l'ampleur du phénomène. Près de 13 000 salariés, provenant de

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

quatre entreprises du secteur des services et de l'industrie, ont passé des tests validés en milieu médical permettant de dépister les cas d'anxiété pathologique et de dépression, et de mesurer leur niveau de stress. L'examen permet de déterminer le pourcentage de salariés sur-stressés (selon la terminologie de l'institut), c'est-à-dire présentant un niveau de stress perçu comme suffisamment élevé pour devenir un facteur de risque pour la santé. Un homme sur cinq et près d'une femme sur trois souffrent de sur-stress[1].

Les analogies entre le stress et le harcèlement moral sont évidentes, le harcèlement étant par définition une situation de stress chronique. Comme l'atteste un DRH interrogé, la frontière entre le stress et le harcèlement moral est des plus ténues, ce qui est d'ailleurs « tout le problème du harcèlement moral ».

> *Est-ce qu'il y aurait en quelque sorte des entreprises types qui favorisent le développement du harcèlement moral ?*
> - Je ne pense pas. Je ne crois pas. Je pense plus… je pense plus à des questions… à des questions de personnes… et peut-être de pression… c'est-à-dire que plus vous êtes proche de la génération… Les gens reproduisent un comportement… les hiérarchiques eux-mêmes sous pression vont répercuter encore plus fort la pression.
> - *Oui, je comprends, c'est-à-dire le stress en cascade.*
> - Oui, le stress en cascade, avec une transmission, ou alors même une transformation. Donc je crois il y a des cas comme ça, de cascade, on a vécu…
> - *Comment fait-on la différence justement entre le harcèlement moral et ce stress qui est transmis en cascade, comment on fait la part des choses ?*
> - Alors là, c'est difficile ! C'est ça tout le problème du harcèlement moral !
> - *Comment vous sentez-vous en tant que DRH face à cette difficulté ?*
> - Euh…
> - *Je ne sais pas, vous êtes en plein désarroi… ? (rire)*
> - Non non non. Non, je ne suis pas en plein désarroi !
> - *Comment vous vous sentez ?*
> - Je ne suis pas en plein désarroi parce que je ne suis pas harcelé de cas de harcèlement moral, quand même… Mais je reconnais bien volontiers, que dans les cas que j'ai eu à traiter, il y en a… il y en a… il y en a où vous perdez le sommeil, hein ! Vous traitez des problématiques, et au moment où il y a une décision décisive à prendre, il n'y a personne ! Il y a de la souffrance… Je constate que c'est difficile.

Il existe néanmoins une différence de taille entre le stress et le harcèlement moral : le harcelé est une victime, mais pas le stressé. Si le lien entre le stress et le management ne fait pas de doute, il n'en reste pas moins que le problème est le plus souvent imputé à l'individu et à son prétendu manque de capacité à s'organiser. Etre victime signifie ne plus être responsable, voire coupable de ce que l'on subit. Or la situation de stress est attribuée à des défaillances individuelles dont le collectif de travail ne se sent pas responsable. En ce sens, le harcèlement moral représente une innovation majeure, dans le sens où c'est une situation de

[1] « Travailler nuit gravement à la santé », *Enjeux Les Echos*, n° 207, nov. 2004, p. 62.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

stress avec identification d'un coupable. La notion de « harcèlement » implique l'idée d'une imputation individualisée, personnalisée de la responsabilité des événements, et permet ainsi une personnification de l'agression. Le responsable est le fameux harceleur. C'est le bourreau qui crée la victime.

La labellisation « harcèlement moral » a permis à Karine, une décennie après les faits, de mettre des mots sur des maux, et de passer du statut de « folle » ou « anormale » à celui de victime :

> *Comme vous n'avez pas l'expression « harcèlement moral » à ce moment-là, comment vous avez pu nommer la chose que vous viviez ?*
> - C'était innommable.
> - *Voilà.*
> - C'était innommable et impensable. Il y avait aucun mot. Il n'y avait pas de mot.
> - *Comment vous le viviez, justement ?*
> - Ah ben très mal ! Très mal parce que… je l'ai vécu très mal parce que, si vous voulez, j'ai été immédiatement soupçonnée… c'est moi qu'on soupçonnait d'avoir mauvais caractère, d'être folle, d'être anormale parce que je m'intéressais à mon travail, enfin ça c'était le point de vue de mon mari, vous voyez… Euh… C'est moi qui étais anormale, mais anormale d'aimer mon travail, de bien vouloir le faire, et pour moi c'était le monde à l'envers. Enfin… par rapport à ma famille, mon éducation, c'est le monde à l'envers… Vous voyez, c'est… Et… et… et il n'y avait pas de mot… il n'y avait pas de mot. C'était moi qui portais la responsabilité entière de la situation, je vous parle de ça en (…).

C'est en tombant par hasard sur le livre de M.-F. Hirigoyen chez Virgin qu'Aline passe du statut de coupable à celui de victime, trois mois après la fin de son harcèlement :

> Ca m'a énormément soulagée, c'est quand je suis tombée sur le premier livre de M.-F. Hirigoyen. J'ai été chez Virgin, j'ai été attirée par ce livre-là. Je commence à le lire, et j'ai compris que c'était pas moi qui étais coupable. Parce que ce qu'il y a de plus ahurissant, c'est que, tout le long de mon harcèlement, j'ai cru que c'était moi qui ne faisais pas bien quelque chose. Donc là j'ai compris le système. Et ça m'a… ça m'a permis de me reconstruire, dès lors que j'ai compris le processus.

Cet essor d'une culture de l'individu qui privilégie le langage victimaire et la personnalisation de l'agression conduit logiquement à de nouvelles formes de protestations sociales, qui passent dorénavant d'abord par l'individu avant de monter en généralité, et qui privilégient le recours aux associations, aux médias et au droit.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

7.4. LES NOUVELLES FORMES D'ACTION ET DE PROTESTATION

7.4.1. LES ASSOCIATIONS, FABRIQUES À VICTIMES

Les associations sont devenues un recours majeur des personnes en souffrance au travail, au point qu'elles font désormais de l'ombre aux recours traditionnels que sont les syndicats. Lors de la fusion AXA-UAP, de nombreux employés se sont plaints de harcèlement moral. Au lieu que leurs protestations soient portées par les syndicats, ils ont créé une association, Avif (association des victimes de la fusion) pour dénoncer ces agissements et obtenir des dédommagements.

A partir du milieu des années 1990, des associations de victimes ou de professionnels (psychologues, psychothérapeutes, médecins du travail, juristes) sont nées pour traiter et prévenir la souffrance psychologique au travail. Sur l'ensemble de l'offre existante, deux structures ont tenu le haut du pavé : Mots pour maux au travail, et l'Association nationale des victimes de harcèlement psychologique au travail (l'ANVHPT), avant d'être dissoutes.

La création de Mots pour maux en février 1997, à Strasbourg, rejoignait la préoccupation de médecins du travail de l'Est de la France qui avaient entamé, deux ans auparavant, une réflexion collective sur les nouvelles formes de maltraitance psychologique au travail. Regroupant des professionnels (psychologues, sociologues, juristes, médecins) souhaitant venir en aide bénévolement aux victimes de souffrance au travail au sens large, l'association s'était rapidement vue submergée par des cas de harcèlement moral, et avaient été ouvertes de nouvelles antennes en région parisienne, en Bretagne et en Normandie. Outre les réponses au courrier et les nombreux appels téléphoniques, les bénévoles recevaient les victimes de harcèlement en binôme : un psychologue ou un médecin, accompagné d'un juriste assuraient à la fois l'écoute de la personne et le conseil juridique. Les antennes de Strasbourg et de Paris réalisaient annuellement 150 à 200 entretiens de ce type (Debout, 2001, p. 16). L'association a également œuvré pour faire évoluer la législation dans le sens d'une prise en compte du harcèlement moral. Elle a été dissoute en 2004, officiellement pour des raisons d'usure de l'équipe des bénévoles alsaciens et du manque de moyens humains et financiers nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Seule la branche quimpéroise et brestoise a survécu, sous le nom de « Mots pour maux 29 ».

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Les associations de lutte contre le harcèlement moral ont poussé comme des champignons à partir de l'année 1999, à la faveur de la médiatisation du phénomène. L'ANVHPT a été constituée à l'initiative de Françoise Pagano, qui a elle-même connu les affres du harcèlement. Créée à la faveur du courant d'opinion suscité par la publication du livre de M.-F. Hirigoyen, elle a connu un développement considérable. Filmée par l'émission « Envoyé spécial »[1], on voit la présidente de l'association crouler sous une tonne de dossiers.

> Donc ben voilà où en est le secrétariat national de cette association si sollicitée. Ca c'est le coin de table qui me reste pour prendre mes repas parce qu'en fait, c'est mon appartement… (…). Mon appartement s'est transformé en bureau parce qu'on a… il a été envahi par… par ces meubles, voilà. Chaque tiroir est rempli de dossiers. Je les ouvre les uns après les autres parce que si je les ouvre tous en même temps, le meuble bascule… (…). Donc ça c'est toutes les personnes qui nous ont saisis. Euh… voilà… ça c'est les dossiers pour lesquels… donc là les adhérents nous ont renvoyé les documents pour pouvoir écrire à leurs employeurs. Ca c'est des employeurs qui nous ont déjà répondu et à qui il faut faire réponse. Ca c'est de l'hyper urgent qui traîne depuis une semaine. Donc quand je veux manger et retrouver mes amis, je sors de chez moi, hein…
> - *Le harcèlement a pris toute votre vie, finalement.*
> - Je ne sais pas si c'est le harcèlement, euh… ou le phénomène social qui fait qu'à un certain moment on a monté une association, peut-être au bon moment, où les personnes ont commencé à parler, à se rassembler…
> *Le téléphone n'arrête pas de sonner :*
> - ANVHPT, bonsoir. Le 19 novembre ? Comment s'orthographie votre nom ?
> (…)
> - ANVHPT bonsoir. Vous travaillez dans le privé… dans le privé ou dans le public ?
> (…)
> - A bientôt, au revoir.

Les demandes d'adhésion, nombreuses, étaient examinées par une commission technique composée de psychologues ou de victimologues experts judiciaires, de manière à orienter sur d'autres structures les personnes qui n'étaient pas, à proprement parler, des victimes de harcèlement moral, même si elles présentaient les signes d'une souffrance au travail. L'association comptait à la fin de l'année 2000 un « emploi jeune », quatre « Contrats emploi consolidé » et 484 membres, c'est-à-dire des victimes, leurs représentants ou ayants droit pour celles qui s'étaient suicidées (Debout, 2001, p. 17). L'accueil des personnes était organisé d'une telle manière que les anciennes victimes et les victimes dites résilientes accueillaient et aidaient celles qui étaient encore sous l'emprise du harcèlement. L'association est également régulièrement intervenue auprès des pouvoirs publics pour obtenir que le harcèlement moral figure comme infraction pénale et au droit du travail, et pour que cela soit inscrit aussi dans le statut général des fonctionnaires. L'ANVHPT a disparu en 2002 à la suite

[1] « Envoyé spécial » de Vincent Nguyen, Pascal Stelleta, Eric Giet, France 2, 24/2/00.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

des accusations de harcèlement moral proférées par le personnel à l'encontre de la présidente Françoise Pagano.

Loïc Scoarnec, fondateur de l'association HMS (Harcèlement Moral Stop) en mars 1999, est un ancien placardisé. Alors qu'il travaillait dans un établissement financier depuis plus de vingt ans, on l'a affecté du jour au lendemain à une direction du marketing tout juste créée suite à une réorganisation interne. Il est alors devenu « chômeur d'entreprise », s'étant entendu dire par le responsable de cette direction : « Je ne sais pas pourquoi vous êtes ici, je n'ai pas besoin de vous »[1]. L'une des manières qu'il a eues de « tenir le coup » a été de s'occuper de son association, dont le siège social est en réalité son domicile. La même année, est crée le CEPVIM (Centre européen de Prévention de la Violence Morale), dont le président Didier Anthor est psychothérapeute et conseiller RH. Cette association propose de multiples interventions aux professionnels.

Le mouvement continue en 2000, avec la création de DIRE (Droits Identité Respect de L'Etre humain au travail) par Joël Le Jeannic, syndicaliste chez Air France, SST (Solidarité Souffrances au Travail) qui a des permanences à Grenoble, Istres, Lyon, Paris et Montpellier, AVHPT (Association des Victimes de Harcèlement au Travail) basée à Carpentras et à Orange. En 2001 les rejoignent « Stop Harcèlement », association créée à Nice à l'initiative de militants de l'Union départementale de la CFDT, et « SOS Harcèlement professionnel », créée par des harcelés et d'anciennes victimes avec des permanences en région parisienne, Rhône-Alpes et Provence. Une petite dernière a rejoint le peloton en 2004 : l'ACHM, créée après le « drame » qui a endeuillé le village de Vendres un soir de février 2003. « C'est symboliquement et en mémoire à cette famille (dont le père était agent municipal à Béziers) que nous avons appelé notre association : "Association contre le Harcèlement Moral Charlamandine"»[2]. Le site Internet ne donne pas plus de précisions sur la nature de cette tragédie.

Les combats associatifs sont parfois étonnants. L'ACHP (Association contre le Harcèlement Professionnel), basée dans l'appartement de son président dans le 13e arrondissement de Paris, n'a pas pour seul objectif de défendre les fonctionnaires harcelés, elle se bat également contre la loi de 2002. Pour Luis Gonzalez-Mestres, la loi peut être utilisée aussi bien par le salarié que par l'employeur, elle ne rééquilibre donc pas le rapport patron / employé. Par conséquent, elle est « inique »[3]. Ou alors, l'association n'a pas pour seul

[1] *Entreprises et Carrières*, 24 – 30 avril 2001.
[2] En ligne, http://perso.orange.fr/achm34. Consulté le 25/8/07.
[3] En ligne, http://achp.ifrance.com. Consulté le 25/8/07.

but d'aider les victimes de harceleurs. A mots couverts, « Adultes maltraités » basée dans le 5e arrondissement parisien, se veut également un soutien aux « harceleurs » : comme rien n'est jamais tout noir ou tout blanc, l'association se donne pour objectifs d' « aider les personnes victimes de violence au travail à décrypter les situations de harcèlement, ne plus les subir, agir pour en sortir : oser en parler ! Différencier l'exercice du pouvoir hiérarchique et le harcèlement » et enfin « comprendre comment certains managers peuvent être amenés à devenir harceleurs, les aider à mettre en place de nouveaux comportements »[1].

Certaines associations, comme l'Association contre le Harcèlement moral à l'Education Nationale, créée en 2003, sont mortes nées. Beaucoup de sites Internet d'association sont en dormance, ou n'existent plus[2], plusieurs forums de victimes ne sont plus fréquentés. Le président de l'AVHPT, P. Bertoncelli, a créé en 2004 une société de services pour le privé et le public qui donne des conseils aux personnes victimes de harcèlement, notamment en matière de négociation de mutation ou de licenciement. Le site Internet vante les mérites de la SARL « Un défi » : Bertoncelli est un médiateur entre l'entreprise et l'employé, avec un taux de réussite de 80% à l'amiable. En réalité, la société est criblée de dettes, et déficitaire avec un chiffre d'affaires qui périclite. Le marché associatif semble avoir atteint un seuil de saturation. Les juges ont précisé les contours de la notion, réduisant ainsi l'espace pour le conseil et la médiation. De plus, l'effet médiatique s'est estompé avec le temps. On parle beaucoup moins de harcèlement moral, les esprits semblent s'être apaisés. Les seules associations qui parviennent à tirer leur carte du jeu sont celles qui ont atteint une taille critique ou celles qui au contraire, par leur localisme (à l'instar de l'ACHM), ou leur savoir-faire technique, occupent des niches. Aujourd'hui, c'est HMS, qui occupe le devant de la scène médiatique en matière de lutte contre le harcèlement moral. Loïc Scoarnec est régulièrement invité sur les plateaux de télévision. L'association SST, présidée par Jackie Cartier, est également dynamique dans ce domaine.

Comme on peut le voir à travers les cas de M. et Mme Romain, employés dans une grande entreprise de service public depuis une vingtaine d'années[3], les associations, en tant qu' « entrepreneurs » de causes, participent à la construction du statut de victime. A bout de forces, les deux époux ont décidé de s'adresser à une association de victimes de harcèlement moral.

[1] En ligne, http://www.lesadultesmaltraites.fr. Consulté le 25/8/07.
[2] C'est le cas du site Internet de HARS (Harcèlement Association de Réflexion et de Soutien pour la Franche-Comté).
[3] « Envoyé spécial » de Vincent Nguyen, Pascal Stelleta, Eric Giet, France 2, 24/2/00.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

En 1996, Mme Romain, comptable, postule à un nouveau poste. Statutaire, elle est prioritaire. Mais elle apprend qu'on veut caser à cette place une proche du sous-directeur. Les pressions se multiplient pour que Mme Romain se désiste. Après plusieurs mois, elle finit par céder car on lui fait miroiter un autre poste, plus intéressant. Elle ne l'aura jamais. Pire, le harcèlement continue. Sombrant dans la dépression, elle tente plusieurs fois de se suicider, et accumule les arrêts maladie. Dans le bureau de la conseillère au sein de l'association, elle se confie. Son mari l'accompagne.

> Chaque fois que je reprenais, le harceleur recommençait, me mettait à l'écart, il enlevait mon bureau. Il m'a enlevé mes affaires pour travailler. Je me suis retrouvée un jour dans le couloir, je n'avais ni siège, ni… ni rien du tout. Même pas un téléphone, rien, rien, pour joindre… complètement isolée de tout.
> - *Et vos collègues ?*
> - Une humiliation… moi… pour moi, ça a été, si vous voulez, hein... Moi, mes collègues j'ai même pas osé les regarder en face, je me sentais humiliée…
> - *Mais est-ce qu'ils constataient… ils contestaient votre…*
> - Oui. Oui, mais vous savez, il y en a beaucoup qui se taisent, à commencer par mon responsable de bureau. Parce qu'il y a l'avancement derrière, si vous voulez.
> - *M. Romain* : Même moi, j'ai subi du harcèlement aussi au niveau de mon travail, du directeur. Quand le directeur a vu que je prenais la défense de ma femme, je me suis retrouvé dans mon bureau, en six mois, sans travail. Moi j'ai fait une tentative de suicide au travail.
> - *Au travail ?*
> - Oui.
> - *Mme Romain* : Comment est-ce que… ce mot… c'est le mot otage, je suis leur otage ! C'est-à-dire qu'ils profitent de… de ce… pour se sortir grandis de cette situation, chez nous, mon mari et mon fils ils travaillent dans le même organisme, et je suis leur otage. C'est tout. C'est-à-dire que si je ne cède pas, c'est eux qui en porteraient les conséquences. Moi, pour moi, oui, aujourd'hui, depuis trois ans, je me dis j'ai fait une erreur, pourquoi j'ai postulé ce poste ? J'aurais jamais…
> - *Vous êtes en train de me dire que vous êtes le coupable !*
> - Mais ils me l'ont fait ressentir tous ! Depuis trois ans. Ils me disent tous coupable depuis trois ans.
> - *Oui, ils le disent.*
> - Bien sûr.
> - *Mais vous ?*
> - Moi, j'arrive à être convaincue aujourd'hui.
> - *C'est grave. Vous êtes convaincue d'être coupable ?*
> - Bien sûr. Puisqu'ils veulent pas m'écouter, puisqu'ils veulent pas me répondre. Ou parce que c'est… c'est des menaces sans arrêt. Qu'est-ce que je dois penser, moi ? Si je suis toute seule à la maison, je réponds pas au téléphone, non, je peux pas. *(Sa voix tremble, elle est au bord des larmes).* Je peux pas aller chercher le courrier, non plus. Je peux plus. J'ai reçu tellement de courriers, je peux plus. Quand le facteur arrive, c'est l'angoisse, c'est… c'est… je me maîtrise plus, je tremble, et puis c'est la peur et… voilà ma vie aujourd'hui, quoi.

L'objectif de l'association est de transformer le sentiment de culpabilité de Mme Romain en revendication du statut de victime. Cela passe par tout un travail d'écoute et d'une injonction à la reformulation : « Vous êtes en train de me dire que vous êtes le coupable !

(…). C'est grave ». La personne qui est venue se plaindre n'a pas évoqué le « harcèlement moral », c'est la conseillère qui a mobilisé cette grille de lecture. Or la position du tiers qui a à écouter une souffrance et à la nommer est fondamentale pour comprendre l'émergence du harcèlement moral. En qualifiant la situation de souffrance de la personne de « mauvaise passe », de « conflit relationnel provisoire », la consultante ne crée pas le statut de victime. En évoquant le « harcèlement moral », on est dans une configuration inverse qui donne à voir l'étendue du pouvoir des écoutants. Au terme de ce processus de fabrication du statut de victime qui prend un temps plus ou moins long selon l'état physique et psychique de la personne, et en fonction de sa volonté plus ou moins grande d'en découdre, la victime potentielle est prête à revendiquer ses droits et à se battre.

Un journaliste de la même émission interroge F. Pagano sur le profil type de la victime de harcèlement moral[1] :

> *Dites-moi, dans quel domaine travaillent principalement les personnes harcelées ?*
> - Dans quel domaine ? Dans tous les domaines. Dans les petites entreprises, dans les grandes entreprises, quelles que soient les entreprises. Euh… on en a qui sont au ballet… danseuses au ballet de… de Bordeaux. Euh… il y en a une qui était venue de Lille pour me rencontrer, qui était dans l'orchestre de… dans un orchestre, il y a des musiciens. Les seules personnes que nous n'avons pas encore, curieusement, ce sont les agriculteurs, et on ne sait pas pourquoi *(dit-elle, avec un ton teinté de déception)*. Sinon, on a tous les corps de métier, tous les corps de métier.

Dans l'absolu, l'absence de victimes dans le secteur agricole devrait réjouir F. Pagano : enfin un havre de paix où les agissements de harcèlement moral sont suspendus. Mais le désappointement qui transparaît du propos de la présidente montre au contraire que cette situation n'est pas des plus plaisantes. La raison d'être d'une association comme l'ANVHPT réside en effet dans l'existence de victimes. Plus il y en a, plus sa légitimité se renforce, et plus l'association prospère.

7.4.2. LE RECOURS AUX MÉDIAS

Licenciement ou harcèlement moral, les salariés sollicitent régulièrement les journalistes pour obtenir un soutien qu'ils ne trouvent pas dans le monde du travail. Ils espèrent un article ou un programme télévisé qui résoudra leur cas personnel, ou au moins dénoncera les pratiques de leur employeur. Certains avocats suggèrent même à leurs clients de

[1] *Ibid*.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

contacter un journaliste pour appuyer des accusations de harcèlement. Promettant aide et soutien personnalisés, certaines émissions de télévision encouragent ce déballage intime. « Le passage dans les médias donne un surcroît de force et de légitimité à une critique »[1], estime Stéphane Arpin, spécialiste des nouvelles formes de travail. Au lieu de tourner à vide, la dénonciation trouverait ainsi un écho, tout en réconfortant le salarié en souffrance.

Les syndicats eux-mêmes ont compris l'intérêt de médiatiser un conflit. Chaque semaine, *Libération* reçoit plusieurs coups de téléphone et mails de salariés ou de syndicalistes. Certains signalent une grève ou un futur plan social, d'autres parlent de leur cas personnel, de leur souffrance ou leur indignation. Les plus déterminés se présentent au journal, dans l'espoir d'être reçus. Les gens ont compris que les médias apportent un plus considérable si on sait s'y prendre. En l'absence d'interlocuteur à qui réclamer son dû, on organise des opérations « coup de poing » pour attirer une caméra. Les méthodes de lutte traditionnelles ont été mises à mal par des procédés spectaculaires. Durant l'été 2000, les salariés de la filature de Givet, Cellatex, condamnée à la fermeture, ont menacé de verser de l'acide dans la Meuse. Dans l'usine, la médiatisation était bien intégrée par les salariés qui avaient installé des télévisons dans le réfectoire. Un coup d'éclat qui renoue avec une tradition du conflit violent, un exemple qui donnera des idées à d'autres.

Directement inspirés de l'action menée à Givet, les salariés de la brasserie Adelshoffen ont voulu faire exploser des bombonnes de gaz le même été. D'autres optent pour des actions formatées pour la télévision : au printemps 2002, les licenciés de Metaleurop ont organisé un match de foot contre le RC Lens. Durant des grèves de l'éducation nationale, des enseignants de Rodez se sont adonnés à des lancers de livres de leur ministre, Luc Ferry, largement repris par les médias. Il y a aussi des défilés de mode, comme celui organisé en juin 2003, près de Soissons, par soixante salariées de Knac, une entreprise de confection haut de gamme en liquidation judiciaire. Depuis avril, elles étaient sans nouvelles de leur patron, et se sont retrouvées sans interlocuteur ni emploi. « Aujourd'hui, on trouve des conflits sans interlocuteur, c'est assez nouveau. Il faut donc en trouver d'autres, comme les pouvoirs publics qui interviennent plus volontiers quand les médias en parlent. Quand on n'a plus de relais à l'intérieur de l'entreprise, on va en chercher ailleurs », déclare Stéphane Sirot, spécialiste de la grève[2]. C'est en imposant un certain rapport de force, fait de violence et d'opérations spectacles, que les salariés obtiennent un meilleur plan social, avec des indemnités décentes. Les syndicats compensent leur impuissance en échafaudant des

[1] *Libération* du 23/6/03.
[2] *Ibid*.

opérations médiatiques. Du coup, les médias sont comme invités à la table des négociations, exerçant une influence sur l'issue des conflits. A plus forte raison quand l'entreprise est un groupe soucieux de son image.

LE SAUVEUR DE CES DAMES

Certains programmes de télévision se sont spécialisés dans l'aide des personnes désespérées qui ont épuisé toutes les ressources à leurs dispositions. L'émission « Sans aucun doute », en invitant de nombreuses femmes harcelées, en est une bonne illustration.

> *Voici Sabria et Annie : vendeuses dans une boutique de prêt-à-porter, elles prétendent avoir été harcelées par un de leurs responsables. Ces femmes ont peur. Nous allons demander des explications à celui qui serait à l'origine du harcèlement.*
> (…)
> - *Vous êtes deux, mais vous auriez pu être plus nombreuses, hein, car vous n'êtes pas les deux seules à vous plaindre. Qu'attendez-vous ce soir de cette émission « Sans aucun doute » ?*
> - *Sabria* : Ben nous attendons surtout de retrouver notre respect et notre dignité, et puis que le droit du travail soit appliqué au sein de cette société, et que mes collègues de travail réintègrent la société, car la personne incriminée n'a pas été sanctionnée, quoi, elle a retrouvé… elle a repris son travail, quoi.
> - *Bien, nous retrouverons vos collègues qui sont dans le public dans quelques instants. Nous allons maintenant voir cette enquête. Elle est signée Laurence Loventhal, notre journaliste pour « Sans aucun doute ». Y a-t-il eu harcèlement ? Nous allons donner des coups de fil par la suite. Regardez*[1].

Le décor, la musique, les mots et le ton utilisés (« Ces femmes ont peur ») nourrissent une ambiance anxiogène sur le plateau. La question : «Y a-t-il eu harcèlement ? » est de pure forme, on sait que dès le départ, il existe une (des) victimes (s), et un (e) coupable, que l'animateur, le sauveur de ces dames, est chargé de stigmatiser.

Le « justicier » Julien Courbet se donne pour mission d'aider les victimes à retrouver leur « respect » et leur « dignité ». Conseillé par une armée de juristes sur le plateau, il passe une série de coups de fil pour découvrir le fin mot de l'histoire. Le fameux responsable accusé de harcèlement moral et sexuel est joint au téléphone:

> *Pardonnez-moi de vous déranger. Julien Courbet, de l'émission « Sans aucun doute ». Monsieur, dans le cadre de l'enregistrement de mon émission, j'ai été sollicité, je pense que vous en avez entendu parler, par des jeunes femmes qui disent avoir eu quelques petits problèmes dans la boutique ?*
> - Il y a une enquête en cours, hein.

[1] Emission du 02/9/05.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- Voilà, justement, mais comme je me refuse à raconter n'importe quoi, je voulais simplement…
- Voilà, c'est n'importe quoi, je vous le dis !
- Comment ?
- C'est n'importe quoi puisque j'ai porté plainte pour dénonciation calomnieuse.
- Et en ce qui concerne une ancienne directrice de magasin, est-ce que vous auriez eu, vous, des problèmes avec elle ?
- Non. Je n'ai pas eu ce problème.
- Jamais avec elle ?
- Non.
- Vous, vous niez farouchement que par exemple pour Sabria vous avez eu des gestes peut-être un peu déplacés avec elle ?
- Mais j'ai pas eu de gestes déplacés avec elle !
- Mais je vous pose la question, Monsieur, je ne fais pas d'affirmation. Ce n'est qu'une simple question.
- Je n'ai eu aucun geste envers qui que ce soit, aucune femme dans ce magasin.
Son épouse : Moi je vais lui parler.
- Alors, il paraît qu'il y a eu des agressions verbales à la période de Noël ?
Epouse : Allo ? M. Julien… M. Julien Courbet ?
- Oui Madame.
- Vous permettez que je parle ?
- Mais je vous en prie Madame.
- Parce que là, je veux dire, cette histoire, elle est complètement dérisoire !
- C'est pour ça qu'on essaye de comprendre, Madame, tout simplement !
- Ben oui, mais arrêtez… arrêtez de le harceler, vous, mon mari, maintenant, parce que bon, je vais dire…
- Mais Madame, je n'ai pas l'impression de le harceler : je viens de lui donner un coup de fil, je lui ai parlé poliment, je lui demande simplement…
- Je sais bien, mais le problème, c'est que déjà ce matin ces filles-là elles ont téléphoné, ensuite, je veux dire, il a la police sur le dos, il y a des accusations contre lui. Ce n'est pas de ma faute si ces filles, elles ont un salaire médiocre et qu'elles essayent de toucher de l'argent autrement, quoi.
- Mais Madame, elles me disent quelque chose, je suis obligé de le vérifier.
- Vous savez, je vais vous dire une chose, moi je suis d'origine calabraise, et je suis très jalouse, donc mon mari, je vais dire, s'il a un geste déplacé et que je l'apprends, je crois que là je le tue, quoi ! Donc je lui fais complètement confiance sur l'histoire, là, il est très bien avec moi, je ne pense pas qu'il irait toucher d'autres femmes.
- Mais en 2000, il y a eu des faits qui ont été reconnus ?
- Ben écoutez, en 2000, non.
- Est-ce que votre compagnon nie qu'il y a eu une… appelons ça une attaque, allez, dans la cabine d'essayage, où il aurait essayé peut-être d'avoir des gestes un peu déplacés avec une de ces filles, ça il le nie ?
- Ben il le nie, hein (…) je vais dire, moi ça va cinq minutes, mais j'ai pas de patience avec les gens bêtes qui sont vraiment dans leur monde, avec des histoires de fous, moi j'en ai rien à faire. C'est pas de ma faute si elles sont… elles ont pas de mari, elles ont des problèmes de famille ou dans leur vie privée. Mais mon mari, il a aucune raison d'avoir causé leur dépression, quoi.
- D'accord. Mais j'entends bien, Madame, c'est votre version, et je l'écoute.
- Ah oui, parce que ça c'est quelque chose… Je veux dire, je le connais, ça fait neuf ans que je suis avec mon mari. Je sais très bien qu'il a aucune raison d'aller tripoter des filles, quoi. Et je veux dire, même physiquement, elles m'arrivent pas à la hauteur, quoi. Donc je vois pas pourquoi il irait tripoter des nanas. Il a ce qu'il faut à la maison, quoi. Je vais dire, moi je connais ces filles, il y en a une particulièrement, elle est venue chez moi, elle m'a offert des fleurs !
- Laquelle ?

- Comment elle s'appelle ? Annie… Annie Gardère…
- *Oui. Elle est à côté de moi.*
- Quand je viens au magasin, elle me baise les pieds. Vous vous rendez compte ? Et elle dit que mon mari la harcèle !
- *Annie* : Ah écoute, tu vis pas la situation que je vis au travail. Parce que c'est particulier, c'est spécial, hein.
- *Alors, Sabria, vous, qu'est-ce que vous avez à reprocher à ce Monsieur ?*
- Ben moi ce que je lui reproche, c'est qu'il a un comportement anormal, parce que quand il est au magasin, il voit des femmes, il est… il est hystérique. Il a un comportement…
- *Epouse* : Hystérique ?
- Ah oui oui, tu le connais pas du tout, ton mari.
- Alors dis-moi exactement.
- Quand il voit des femmes dans le magasin, il leur dit… il dit : « Hum ça c'est pour papa », en se frottant les mains, et puis il est toujours derrière eux en train de les regarder. Et moi aussi c'était… il était toujours derrière moi dans le magasin.
- A chaque fois que je suis venu au magasin, pourquoi tu ne me l'as pas dit ? Pourquoi tu m'as pas dit : « Méfie-toi de ton mari » ?
- C'est pas facile à dire, hein, je suis désolée. Déjà le fait de…
- Ben je sais pas, j'ai pas l'impression que tu sois traumatisée, non ?
- Ben oui, je suis traumatisée, c'est clair, parce que je veux plus qu'il m'approche, ton mari ! C'est tout, hein ?
- Pourquoi, il t'a touchée ?
- Euh… Il m'a pris dans le stock et puis il m'a vraiment secoué le bras. Il m'a dit : « Tu restes avec moi dans le stock ici ». Alors…
- Pourquoi ? Pourquoi il t'a dit : « Tu restes avec moi dans le stock » ?
- Ben ça c'est pas à moi de le demander, c'est peut-être à lui, hein ?
- Ben non, mais écoute, tu dis un truc, et tu vas pas plus loin. Alors…
- Ben je sais pas ce qu'il voulait… il voulait quelque chose, mais quoi ?
- L'histoire, il faut que tu la dises entièrement, quoi ! Je veux dire il faut pas dire une petite chose : « Il m'a pris dans le stock, il m'a poussé le bras »… Il y a une histoire avant, il y a une histoire après, quoi !
- C'est ce que tout le monde a vu, même le responsable qui était au magasin l'a mis en garde, lui a dit : « Ecoute, arrête de t'approcher de Sabria, t'es trop près de Sabria ! ». Et on l'a dit à tout le monde dans le magasin. Donc là tu peux pas dire que ton mari n'était pas proche de moi.
- *D'accord. On va vous laisser tranquille. On voulait simplement que vous puissiez vous exprimer, nous donner votre version des faits. Vous nous l'avez donnée. Votre mari s'est expliqué aussi. Maintenant les choses… les choses sont plus claires.*
- Ben oui. Non mais franchement, c'est complètement dérisoire !

La femme de l'accusé le défend bec et ongle. Au début, elle retourne le stigmate : « arrêtez… arrêtez de le harceler ». Puis elle met en avant la durée et la qualité de sa relation conjugale. Son mari n'aurait aucun motif d'aller voir ailleurs, surtout que les autres femmes ne lui arrivent pas à la cheville. Ce n'est pas de sa faute si « elles ont pas de mari, elles ont des problèmes de famille ou dans leur vie privée ». Ni elle ni son mari ne reconnaissent le harcèlement, l'échange tourne rapidement au dialogue de sourds, chacun s'arc-boutant sur sa position. Cependant, l'impact de l'émission est indéniable. La menace qu'elle représente sur l'image de marque de l'entreprise, la mauvaise publicité qu'elle lui fait, et le rappel, grâce à la convocation de moult experts, du risque juridique encouru, incitent souvent les directions à

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

opérer un changement. Après plusieurs échanges téléphoniques avec la responsable des ressources humaines, les plaignantes obtiennent un rendez-vous qui sera annulé à la dernière minute sans la moindre explication. Cependant, la rumeur court que ce Monsieur aurait démissionné. Il a été rayé du planning et a disparu de la circulation dès le lendemain de l'enregistrement de l'émission. La DRH, contactée, n'est au courant de rien. Toujours est-il que depuis quinze jours, personne ne l'a plus vu en magasin, et nul ne sait ce qu'il est devenu.

Alexandra Colomb, 26 ans, mariée et mère d'un enfant, a elle aussi recours à l'émission[1]. D'abord déclarante de douane en intérim dans une société de transport, elle obtient un CDI cinq mois plus tard dans la même structure. Elle déclare y avoir subi un harcèlement moral et sexuel durant près de deux ans. La panoplie est complète : propos vulgaires, insultes, propositions humiliantes, gestes déplacés, nombreux attouchements sur les seins et les fesses, menaces de violence physique. Elle va au travail la peur au ventre. A l'heure de l'émission, elle est sous anti-dépresseurs. Ses courriers envoyés à la hiérarchie étant restés sans suite, Julien Courbet est son ultime recours. Les différents coups de fils passés par ce dernier semblent provoquer une réaction auprès de la direction, qui relance l'enquête. La situation concrète d'Alexandra n'a pas réellement évolué. Cependant, à la fin de l'émission, Loïc Scoarnec, un habitué de l'émission, déclare solennellement, sous une salve d'applaudissements : « Bien entendu, nous dès demain, l'association prend en charge le dossier d'Alexandra, et on la suivra jusqu'au bout ! ». Et Alexandra de conclure : « Ca m'a apporté beaucoup de chaleur, du réconfort et du soutien, parce que je me sentais vraiment très très seule, et pas vraiment comprise ».

LES MÉDIAS, SUBSTITUTS À LA JUSTICE ?

Lors de l'émission du 2 septembre 2005, le responsable de magasin accusé de harcèlement de la part de ses employées accuse Julien Courbet de se substituer à la justice.

> Ecoutez, M. Courbet, vous voulez faire de l'audience, je sais bien…
> *- Mais Monsieur, je suis pas là… Monsieur, Monsieur, écoutez-moi ! Laissez-moi juste vous dire un mot et après vous parlerez aussi longtemps que vous voulez ! Si je voulais faire de l'audience, Monsieur…*
> - Parce que moi je vais venir à votre émission quand je vais être blanchi, et là on verra ! Il ne faut pas accuser les gens quand on ne connaît pas, c'est trop facile !

[1] Emission du 31/3/06.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- Mais vous viendrez Monsieur. Monsieur… je prends l'engagement… je prends l'engagement sur ce plateau de vous faire venir sur la table de « Sans aucun doute » nous dire : « Voilà, je suis blanchi, ces dames avaient menti ». Et on appellera… et je leur dis en les regardant dans les yeux, on les appellera une par une, en disant : « Il a été blanchi, ça veut dire que pour la justice vous avez menti ». Et là-dessus, je suis réglo. Vous viendrez si vous le voulez dire : « Ces filles ont menti », en me montrant le jugement. La question n'est pas là, aujourd'hui, Monsieur. La question c'est qu'on me dit quelque chose, je le vérifie, c'est tout.
- Vous vous substituez à la justice !
- Mais elles perdent leur emploi, Monsieur, en attendant !
- Vous vous substituez à la justice !
- Le problème… le problème, Monsieur, c'est qu'on est tous d'accord pour dire qu'il faut faire la justice. On n'est pas des juges, ici, on juge rien ! Seulement, pourquoi elles ont paumé leur emploi ?
- Pourquoi ? Mais moi j'en sais rien, moi !
- Là vous me dites blanc, elle me dit noir ! La justice va trancher. Elles ont plus… elles ont plus d'emploi.

Lors d'une émission consacrée au harcèlement moral[1], est exposé le cas d'une employée de mairie de la commune de Pêchereau, dans l'Indre.

Voix off : Le trouble règne à la mairie du Pêchereau. Depuis bientôt deux ans, le maire, René Caltabellotta, cherche à évincer sa secrétaire de mairie. D'abord révoquée, puis mise à la retraite d'office à 41 ans, Valérie Thévenet est réintégrée après la tenue d'un conseil de discipline qui s'est réuni à la demande du maire. Malgré ce désaveu, celui-ci a quand même sanctionné son employée en la rétrogradant.
Valérie Thévenet : Il m'a dit que j'avais des problèmes neuropsychologiques, il en avait après ma silhouette, ensuite, bon, il a fait part qu'il m'évinçait de certaines réunions, donc célébrations de mariages, conseils municipaux, etc., les réunions de travaux… et il m'a dit : « Je veux simplement impliquer davantage le conseil municipal, et votre présence n'est pas indispensable ».
Voix off : Impuissants face à l'attitude du maire, 15 conseillers municipaux sur 19 ont démissionné pour protester contre un exercice du pouvoir jugé abusif. Un avis partagé par un bon nombre d'administrés.
Bernadette Rack, ancienne conseillère municipale : C'est effectivement du harcèlement parce qu'on ne permet pas à la personne de faire son travail dans de bonnes conditions, et après on lui reproche de ne pas le faire. C'est… c'est… Il y a une certaine forme de… enfin, je veux pas… je veux pas employer le mot… mais il y a une tournure d'esprit qui n'est pas saine de la part de la personne qui inflige à sa secrétaire de travailler dans ces conditions-là.
Voix off : Et le maire n'en reste pas là. A la veille d'une manifestation de soutien en faveur de Valérie Thévenet, il envoie aux habitants du Pêchereau une lettre mettant en cause la secrétaire.
Huguette Guyonnet, habitante du Pêchereau : Un premier magistrat n'a pas le droit d'agir de la sorte. Parce que c'est… ben c'est quelque part… c'est évidemment injurieux pour cette personne, mais quelque part c'est irrespectueux à l'égard des Pêcherelliens parce qu'on a l'impression d'être manipulés. Un débat public a été demandé à M. le maire qui l'a refusé. Et d'agir de la sorte, ça ne se fait pas.
Voix off : Nous n'avons jamais pu joindre René Caltabellotta au téléphone, et il a refusé toute interview. Quant à Valérie Thévenet qui est aujourd'hui sous anti-dépresseurs, elle a déposé plainte pour dénonciation calomnieuse et harcèlement moral.

[1] « Dossier » : « Harcèlement au travail », France 3, 17/11/05.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> *Valérie Thévenet* : Vu les tracts qui ont été déposés par M. le maire portant diffamation à mon égard, une autre plainte a donc été déposée, donc de ce fait c'est quand même très humiliant, je demande à la justice une confrontation des deux parties pour… pour le procès, pour que la vérité sorte.
> *Jean-Paul Thibault, avocat de Valérie Thévenet* : C'est un problème de preuve. Vous savez, ça se fait souvent pas sur la place publique, pas dans la cour de l'entreprise ou dans la cour de la mairie, ce sont des vexations, ce sont des comportements qui parfois sont évidents, qui parfois sont plus cachés. Il faut faire parfois appel à des témoignages de collègues de travail. Alors mettre les collègues de travail en porte-à-faux par rapport à l'employeur, leur faire… les faire témoigner sur ce qu'ils savent, d'ailleurs, mais qu'ils ont crainte de dire, parce qu'ils se disent : « Demain c'est moi qui risque d'être l'objet de ce harcèlement, et des sanctions qui peuvent en découler ». Donc il y a un vrai problème de preuve, un problème de peur.

Suites de l'affaire : quinze conseillers municipaux d'opposition ont été élus lors d'élections partielles. Le préfet de l'Indre a demandé l'annulation de la sanction de rétrogradation dont fait l'objet Valérie Thévenet. Réponse du tribunal administratif : le 29 novembre 2005, soit une dizaine de jours après la diffusion du programme.

La description du cas n'est pas neutre. Le journaliste prend d'emblée parti en affirmant que le maire, dont le nom est rendu public, « cherche à évincer sa secrétaire de mairie ». Seule la plaignante est entendue, la partie défenderesse n'a pas pu être jointe. L'émission ressemble étrangement à une cour d'assises où les personnes interrogées l'une après l'autre font figure de témoins à charge. D'ailleurs, avant même la décision judiciaire, la sanction tombe lors du retour sur le plateau.

> *Vous l'avez rencontrée évidemment pour le reportage, psychologiquement, la situation de Valérie Thévenet, c'est épouvantable d'être secrétaire de mairie avec un maire qui veut vous faire craquer…*
> *- Corinne Bian Rosa, la journaliste qui a réalisé le reportage* : Alors, elle est seule dans son bureau, elle a repris ses fonctions après un congé maladie. Elle se dit totalement démotivée… manque d'énergie. On a vraiment senti chez cette femme un manque de motivation, plus d'énergie. Alors elle attend, Valérie Thévenet, elle attend une chose, c'est de savoir les suites qui seront données donc à son dépôt de plainte pour diffamation et harcèlement moral.

Avec le constat « c'est épouvantable d'être secrétaire de mairie avec un maire qui veut vous faire craquer… », et l'étalage de la souffrance de la plaignante, le sort de l'accusé semble scellé. La caution des spécialistes, L. Scoarnec et M.-F. Hirigoyen, donne le coup de grâce.

> *Scoarnec* : Ah ben je ne suis pas du tout surpris… Je ne suis pas malheureusement du tout surpris par ce reportage. La territoriale, c'est-à-dire les mairies, est un très grand pourvoyeur de dossiers.
> *- Pourquoi ?*

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- Alors, il y a plusieurs raisons. D'abord parce que effectivement, il y a des personnes qui se trouvent dans la situation telle de Valérie telle qu'elle a été décrite, il y a des personnes qui se trouvent dans une incompréhension totale parce qu'ils sont un jour pris en grippe par un chef de service, voire dans les petites mairies directement par le maire. Et alors, à partir du moment où vous avez une confrontation maire agent municipal le combat est disproportionné. C'est le pot de terre contre le pot de fer. Si un maire dépose plainte contre un agent, ça va aller très vite, souvent, l'instruction. Si un agent dépose plainte contre un maire, on peut attendre des mois et des mois. Des exemples, nous en avons des quantités, et je puis vous assurer que le problème de la territoriale, quelle que soit la taille de la mairie, quelle que soit son étiquette ou sans étiquette, le problème est difficile à régler parce qu'on s'attaque à un élu.
- *Est-ce que vous avez l'impression qu'il y a plus de cas de harcèlement moral, Mme Hirigoyen, dans l'administration, dans le service public ?*
- D'une part il y a plus de harcèlement moral dans les administrations en général, et en particulier dans les collectivités territoriales. Je crois qu'effectivement, comme vient de le dire M. Scoarnec, c'est le problème de la double hiérarchie. Il y a une hiérarchie politique et une hiérarchie administrative. Or, quand un maire se retrouve avec un ou une employée qui a travaillé avec le prédécesseur qui était d'un autre parti, généralement il le lui fait payer. On a eu un certain nombre de cas qui ont été reconnus. Il y a des maires qui ont été sanctionnés pour ça. Alors je crois qu'effectivement, les administrations, la difficulté c'est que les procédures sont longues et qu'il y a... généralement, il n'y a pas d'interlocuteur. On ne sait pas vraiment à qui s'adresser. Et donc là, il y a une vraie difficulté. Et quand la personne obtient gain de cause, elle est généralement remise sur son ancien poste dans un contexte qui ne s'est pas amélioré. Donc c'est très malsain, évidemment.

Après la dissolution du Conseil municipal du Pêchereau par le Conseil des ministres, un nouveau maire est désigné en juin 2006, qui réintègre la secrétaire et la rétablit à son échelon. Ce cas donne à voir l'ambiguïté des rapports qui existent entre les médias et la fonction de la justice. Le traitement médiatique, et plus particulièrement visuel, joue sur le registre de l'immédiat, de l'émotion, de l'expression de la détresse et de la mise en scène du malheur individuel d'une victime, idéalement incarnée par une femme esseulée et désespérée, pour rendre les faits plus crédibles. Avec une opposition binaire et simpliste, la victime faisant face à un bourreau, la caricature n'est jamais loin, surtout quand le verdict est donné avant le jugement. Le dispositif de la justice, quant à lui, se veut long, minutieux, rigoureux, affranchi de l'émotionnel et du face-à-face vengeur. L'emballement et l'immédiateté médiatiques mettent en scène la parole de la victime et sa subjectivité souffrante. L'étalage de l'émotion brouille, voire empêche la compréhension, fragilisant ainsi le travail de la justice. La recherche d'un meilleur équilibre entre liberté d'information et présomption d'innocence est sans aucun doute un des enjeux majeurs de notre époque.

Les recours aux associations et aux médias n'auraient que peu de sens s'ils ne reposaient pas sur un recours pivot, le droit.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

7.4.3. UN DROIT TENTACULAIRE

La loi sur le harcèlement moral est le reflet d'une expansion du droit dans nos sociétés. Le droit « déborde de partout » (Terré, 2007, p. 345). A cela plusieurs causes.

La victimologie a joué un rôle important dans l'essor du droit, en s'orientant vers la reconnaissance, le soutien, l'aide et la défense des droits des victimes. Depuis les années 1980 s'est développée une conception militante et « humanitaire » de la victimologie qui met l'accent sur la restauration de la dignité des personnes en se référant aux « droits de l'homme ». Elle mène la lutte pour l'adoption de politiques institutionnelles et de législations défendant le droit des victimes (Le Goff, 2003a, p. 148).

La posture victimaire réclame la reconnaissance de la souffrance qui passe par le droit. « Si la revendication de plus en plus fréquente d'un statut de victime est porteuse de dérives spécifiques, il n'en reste pas moins qu'elle exprime virtuellement une aspiration à une résolution juridique des conflits, un espoir de voir l'attente de reconnaissance honorée par l'intermédiaire d'un tribunal » (Chaumont, 1997, p. 325). Tant que la reconnaissance juridique ne sera pas obtenue, la vie de la victime demeurera empoisonnée, et le travail de deuil inachevé.

Le droit, cet « immense syndicat contre la souffrance » (Bruckner, 2000, p. 223), a pour but de permettre aux victimes une juste reconnaissance de leur souffrance. Ceci d'autant plus que le recours à la justice est présenté comme un moyen pour les victimes de « panser leur blessure morale » (Gava, 2003). La proposition de loi du groupe communiste l'énonce clairement dans l'exposé des motifs : une législation sur le harcèlement moral « est devenue une nécessité : la reconnaissance de leur souffrance ainsi que les moyens d'obtenir réparation devant la justice pour les préjudices subis apparaissant d'ailleurs comme des facteurs de guérison »[1]. La loi fait donc partie d'un processus thérapeutique global sans lequel la victime ne peut se « reconstruire ».

Ainsi, « L'expansion du domaine du droit trouve une de ses origines les plus apparentes, les plus évidentes, dans les droits de l'homme » (Terré, 2007, p. 83), droits au cœur desquels se trouve le droit à la dignité. La société connaît une exigence de plus en plus grande de démocratisation, d'égalité devant la justice, de transparence et d'Etat de droit. Les principes moraux ont connu un regain après la Seconde guerre mondiale, et l'essor des droits de l'homme est parfois interprété comme un retour du droit naturel. L'expansion du droit est

[1] Proposition de loi n° 2053 enregistrée à l'Assemblée nationale le 22 décembre 1999.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

donc liée à une très forte poussée éthique. La loi semble de plus en plus empiéter sur le domaine de la morale. C'est par exemple le cas lorsqu'elle entend réprimer des comportements tels que le tabagisme, l'alcoolisme ou le harcèlement, de sorte que la distinction entre le juridique et l'éthique est de moins en moins nette. Conséquence du « désenchantement du monde », les lois et coutumes religieuses doivent être remplacées par des normes laïques.

Le droit prend le pas également sur le politique. « Le droit – identifié à la loi votée par le Parlement – découlait des institutions démocratiques ; l'idée inverse s'est insinuée » (Terré, 2007, p. 137). L'Etat n'est plus l'unique garant des libertés, il est lui-même désormais soumis au contrôle du juge, qui devient garant de l'Etat de droit. L'élargissement croissant du bloc de constitutionnalité en est un signe évident.

De plus, le déclin du marxisme et l'effondrement du bloc communiste, en reléguant aux oubliettes la conception du droit comme superstructure idéologique, ont donné au droit une nouvelle dimension. On le prend désormais au sérieux, et l'invocation du thème des droits de l'homme par les dissidents lui a donné une nouvelle vigueur (Terré, 2007, p. 345).

Ce « nappage juridique de la société » (Terré, 2007, p. 9) est également dû à la complexification et à la division sociale. Les « vides juridiques » sont le plus puissant accélérateur de la colonisation du monde par le droit. Le procès de rationalisation, les évolutions scientifiques et techniques, le développement des outils informatiques, de la biologie, le souci de l'environnement, de la sécurité alimentaire et sanitaire, étendent le domaine du droit. Ce faisant, l'extension du domaine du droit contribue à créer des zones de non droit de plus en plus grandes, ce qui alimente un cercle vertueux (ou vicieux) qui semble sans fin.

Pour J. Carra (1999), cette extension continue du droit est plus précisément liée à la demande de responsables (quand il arrive un accident, une faillite…, on exige de savoir qui est le responsable), de contrôle (on exige des chambres régionales des comptes pour moraliser la gestion financière des collectivités locales, on veut désormais contrôler le financement des partis politiques…), et de réparation (le corps social veut qu'il y ait des victimes et des responsables, l'exemple type étant les procès en responsabilité médicale, à l'instar de l'affaire Perruche).

Ce panjuridisme prend plusieurs formes. La fonction du droit ne cesse de s'étendre dans l'organisation des rapports sociaux, économiques et culturels. Cette montée en puissance du juridique est encore appelée mouvement de « juridicisation ». « Un des symptômes de

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

l'extension du domaine du droit réside dans la prolifération des "droits à" : à l'éducation, à la santé, au logement, à la vie privée, à l'image, à l'honneur, à l'environnement, à l'information, au revenu minimum d'insertion, au procès équitable, au nom, à ne pas subir de traitement inhumain et dégradant » (Terré, 2007, p. 15). Parallèlement à la multiplication des droits-créances, se développent les « droits de », avec la création de nouvelles catégories juridiques : l'animal, l'embryon, la nature…

Par ailleurs, un nombre croissant de litiges est porté devant l'institution judiciaire : c'est la montée en puissance du judiciaire, donc du juge, encore appelée « judiciarisation » de la société, à l'image de la société américaine[1].

La judiciarisation quantitative de la société fait référence au fait que toute personne saisit un juge pour tout et n'importe quoi. Le contentieux ne cesse de croître au point que les juridictions françaises sont au bord de la paralysie. Cela tiendrait au fait que les moyens de l'institution judiciaire, notamment les effectifs des magistrats (6000), n'ont guère évolué depuis le XIX^{e} siècle. Il y a proportionnellement trois fois moins de magistrats en France qu'en Allemagne (Frison-Roche, 2000, p. 80). Corollaire de la judiciarisation, le pouvoir du juge va croissant, ce qui rapprocherait la France de plus en plus de la conception anglo-saxonne du *judge made law* (par opposition à la logique du *judge say law*).

La judiciarisation qualitative désigne le fait que toutes sortes de situations peuvent être soumises au juge et que rien ni personne n'échapperait à son droit de regard. Aucun domaine n'est désormais épargné : famille, entreprise, marché. En cela, la judiciarisation réduirait les espaces de liberté et dresserait les personnes les unes contre les autres.

Dans le même temps, l'offre de justice se diversifie et s'amplifie avec la multiplication des instances de régulation : modes alternatifs de règlement des litiges, maisons de la justice et du droit, justice de proximité, médiation, arbitrage, conciliation, autorités administratives indépendantes (Conseil de la concurrence, Conseil supérieur de l'audiovisuel, Autorité des marchés financiers…). La norme juridique s'est diversifiée, les frontières du droit se sont estompées, et on a ainsi pu parler de l'avènement d'un droit « flou », « mou », ou encore « doux » (Terré, 2007, p. 348).

Selon J.-F. Perrin (1997, p. 131 – 132), le développement des modes dits « alternatifs » est dû à une certaine défiance des plaideurs face à l'imprévisibilité de la décision du juge étatique. Les personnes en litige préfèrent de plus en plus une solution qui est fonction de normes que les parties comprennent, auxquelles elles peuvent souscrire, ou

[1] Rien qu'au Conseil des prud'hommes de Paris, on est passé de 3 575 recours cadres en 2000 à 5 460 en 2003 (« Et si, demain… les cadres se révoltaient ? », *Marianne*, n° 439, du 17 au 23 septembre 2005, p. 66).

auxquelles les professionnels les amènent à adhérer. Ainsi, l'issue du conflit n'est pas imposée par le juge mais trouvée par les plaideurs eux-mêmes, avec le concours de professionnels qui les conseillent. Ces formules « alternatives » font une place plus grande à l'autonomie et à la volonté du sujet, elles vont donc dans le sens d'une conception du droit plus consensuelle, et *a priori* plus respectueuse des prérogatives de chaque partie. En somme, le droit doit apparaître comme le fruit d'une délibération collective. De manière plus pragmatique, ces modes alternatifs de résolution des conflits, qui ont pour point commun la rapidité et la souplesse, répondent également au besoin de désengorger les tribunaux.

Le harcèlement moral semble donc le produit d'une nouvelle configuration sémantique, où l'intime, la psychologie, la morale et la victimisation prennent le pas sur les codifications sociales. La plainte : « Je suis harcelé (e) moralement » prend le relais des protestations antérieures : « A bas le capital ! », ou « Halte à l'exploitation ! », et les nouveaux recours que sont les associations, les médias ou le droit sont le reflet et la conséquence du développement croissant d'une culture de l'individu dans les sociétés modernes.

Pour la plupart des auteurs ayant analysé le sens de l'émergence du harcèlement moral, ce changement de paradigme masque les facteurs organisationnels et socio-économiques qui sont à l'origine des agissements de harcèlement. En mettant l'accent sur les dimensions interindividuelles des conflits au travail, la notion de harcèlement moral, et la loi de 2002 qui le condamne, occultent les facteurs sociaux qui sont à la source de la souffrance au travail, et permettent donc, en punissant un bouc émissaire qui paiera pour les autres, une perpétuation des organisations harcelantes et des méthodes de travail harcélogènes. C'est la thèse de la « psychologisation » du social, qu'il s'agit maintenant de discuter.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

CHAPITRE 8 : LE HARCÈLEMENT MORAL : UN CAS DE « PSYCHOLOGISATION » DU SOCIAL ?

8.1. LE HARCÈLEMENT MORAL COMME OCCULTATION DES RAPPORTS SOCIAUX

8.1.1. CE QUE LE HARCÈLEMENT MORAL NE PERMET PAS DE DIRE ET DE VOIR

J.-P. Le Goff (2003a) explique que le « harcèlement moral » met des mots sur les maux, mais ces mots ne sont pas forcément les plus adéquats pour prendre du recul et comprendre ce dont il est fondamentalement question. Le harcèlement moral est le reflet d'un mal-être dans les rapports sociaux, en même temps qu'il y participe et le renforce. La notion conduit à énoncer des problèmes sociaux en langage psychologique, elle contribue donc à masquer les origines profondes de la souffrance au travail.

Selon G. Erner, le thème de l'aliénation a cédé la place à celui du harcèlement moral et « la victime a été progressivement privatisée, arrachée à une espérance collective pour devenir une lutte personnelle au nom d'identités ou de buts individuels » (2006, p. 36). En cela, le harcèlement moral est « révélateur de la psychologisation de la souffrance » (2006, p. 60). La psychologisation de la victime repose sur l'idée que les nouvelles formes de souffrance résultent de l'absence de reconnaissance et du sentiment d'être humilié. Or rien de plus subjectif que ce type de sensation. De plus, comment envisager le fonctionnement d'une entreprise sans voir les cas de harcèlement moral se multiplier, tant la perte d'autonomie peut être vécue comme illégitime ou intolérable ?

Pour V. de Gaulejac, la loi contre le harcèlement moral met en cause des agissements pervers qui existent certainement et qu'il convient de condamner. « Mais, ce faisant, elle occulte les causes profondes du harcèlement. Elle contribue à individualiser le problème » (2005, p. 184). La notion de harcèlement moral, ajoute l'auteur, tend à focaliser le problème sur le comportement des personnes, et fait ainsi l'économie d'un questionnement de la gestion de l'entreprise et, plus généralement, des processus qui engendrent les violences au travail. « Le délitement des collectifs et l'individualisation des rapports au travail contribuent à "psychologiser " les causes de la souffrance induite par la pression du toujours mieux » (2005, p. 256). Chaque travailleur est renvoyé à lui-même, le stress, l'anxiété, le *burn-out* sont traités au niveau individuel dans leurs effets psychiques ou psychosomatiques, avec l'aide du corps

psy. L'entreprise externalise ainsi les conséquences de la violence des relations de travail qu'elle engendre.

J.-P. Durand défend le même point de vue. Pour ce sociologue, la lutte contre le harcèlement moral « paraît largement tirer à côté de la cible » (2004, p. 276). La définition stricte du harcèlement moral repose sur la présence d'un individu pervers, l'agresseur. Or ces situations qui existent, nul ne le conteste, sont très minoritaires. On désigne bien souvent abusivement sous le nom de harcèlement moral un stress, une angoisse vécue par un individu qui se trouve dans une situation difficile : objectifs inatteignables, forte pression, conflits avec des collègues ou la hiérarchie, injonctions contradictoires, souffrance éthique. Le stress ou le mal-être n'ont pas pour origine un individu – même si ce peut être un individu incarnant l'institution qui multiplie les vexations -, mais une organisation sociale. L'objectif de l'auteur est alors de comprendre « pourquoi ça tient ? » (2004, p. 277). Pourquoi n'y a-t-il pas une révolte contre des conditions de travail révoltantes (règles contraignantes, cadences lourdes, travail répétitif et monotone, etc.) qui induisent toujours plus de stress et de mal-être chez les travailleurs ?

A l'issue d'une approche ethnographique du procès de travail effectuée dans des ateliers, des bureaux, ou dans des espaces commerciaux, la réponse donnée par l'auteur à cette question réside dans l'autonomie des travailleurs. La richesse des jeux et ajustements sociaux que celle-ci autorise rend acceptable l'activité de travail, même dégradée. Le travail sur les règles médiatise, par une sorte d'alchimie sociale, les prescriptions rigides, et les transforme en une activité satisfaisante, ou du moins acceptable. « L'émergence de normes locales comportementales ou de normes locales d'efforts à fournir » (Durand, 2004, p. 300) rend la charge de travail acceptable. La subjectivité engagée dans l'activité de travail et dans la construction de règles est recyclée pour accroître la productivité et améliorer la qualité. Ainsi, un glissement s'opère de la mobilisation de la subjectivité dans la conquête de l'autonomie vers son recyclage à des fins orientées par les objectifs du management.

J.-P. Durand pointe du doigt également le rôle du modèle cœur / périphérie dans le système d'emploi qui accroît d'autant plus la mobilisation des salariés qu'ils n'ont pas le choix et qu'ils doivent constamment faire leurs preuves. Ceci constitue ainsi le fondement structurel de la croissance du stress au travail et de l'émergence du harcèlement moral. Et l'auteur de dénoncer l'individualisation et la psychologisation de ces problèmes pour masquer leur nature sociale et la responsabilité de l'entreprise.

En dehors des cercles académiques, certains journalistes ont également alimenté cette thèse. *L'Humanité* titre ainsi le 12 juin 2001 : « Vers une "psychologisation" des rapports au

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

travail ? », et retranscrit le discours d'Anne Flottes, consultante, qui pense que la juridisation du harcèlement moral empêche de penser les ressorts de la domination et de la souffrance, et contribue donc à la pérennisation d'un système inique.

La notion de harcèlement moral faisant écran au social, elle aurait donc une dimension idéologique, au sens marxiste du terme, c'est-à-dire qu'elle constituerait un système de représentations tendant à travestir la réalité et servant les intérêts de la classe dominante, les détenteurs du capital. Selon D. Lhuillier (in Sanchez-Mazas, Koubi, 2005, p. 129), c'est ainsi qu'il faudrait comprendre l'émergence du harcèlement moral. L'idéologie de la modernité tend à ramener l'événement ou les situations sociales vers des déterminants psychologiques, et l'idéologie libérale, en produisant des valeurs telles que l'individuation, l'autonomie, l'internalité, l'avènement d'un sujet défini par son auto-fondation, consolide l'idée que c'est dans l'individu que se trouve la clef de ses réussites comme de ses échecs. Les psychologues ont eu un rôle décisif dans l'essor de ces valeurs libérales.

Le mot « idéologie » étant lourd de sens et devant donc être utilisé de manière précautionneuse, nous pouvons privilégier une autre approche, empruntée à D. Fassin et R. Rechtman (2007) dont le travail porte sur les conséquences de l'essor du langage victimaire.

Les deux auteurs ont choisi trois scènes, emblématiques de la politique contemporaine du traumatisme. La première étude de cas concerne le développement de la victimologie psychiatrique et son intervention dans le cadre des cellules d'urgence médico-psychologiques. Un événement particulier, l'explosion de l'usine AZF, est privilégié. La deuxième enquête éclaire l'essor de la psychiatrie humanitaire et son action dans le conflit israélo-palestinien depuis 2000. La troisième investigation s'intéresse aux associations qui oeuvrent dans le champ de la psychotraumatologie de l'exil, notamment auprès des demandeurs d'asile et des victimes de torture.

Au titre d'un traumatisme qui n'appelait plus de vérification de la part des experts, la catastrophe de l'usine AZF a conduit à la réparation d'une large proportion de la population toulousaine. Même un habitant absent de la ville lors de l'explosion pouvait bénéficier du préjudice spécifique, au titre de sa participation émotionnelle à l'événement et des conséquences sur sa vie quotidienne. Le traumatisme a désormais valeur descriptive, mais plus encore, prescriptive : il commande d'agir (cliniquement, économiquement et symboliquement) et de réparer. Pratiquement tout le monde a pu bénéficier de ce préjudice spécifique, à l'exception toutefois des catégories invisibles, à savoir les malades mentaux

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

privés de la reconnaissance de leur traumatisme alors que la catastrophe a eu lieu aux portes mêmes de l'hôpital psychiatrique.

S'agissant de la deuxième scène, les Palestiniens peuvent se voir comme des combattants et non comme des victimes. Ils peuvent penser leur quotidien en termes de résistance plutôt que de résilience, de violence politique plutôt que de souffrance psychique. Pour être entendu des ONG (organisations non gouvernementales), « il faut mettre en scène à la fois ce qui est susceptible d'éveiller la compassion et ce pour quoi ces organisations sont réputées légitimes » (Fassin, Rechtman, 2007, p. 313). Ce faisant, les spécialistes de la santé mentale tendent à légitimer, sinon à imposer, dans la diversité des lectures possibles des expériences du conflit, une interprétation spécifique qui associe trois traits principaux : la rentrée de chaque histoire singulière dans un récit – ou moule – unique ; la psychologisation, à travers l'exploration, de manière privilégiée, de la dimension psychique de l'individu, et une valorisation du pathos pour provoquer des réactions empathiques. La présentation de soi des Palestiniens s'adapte à leurs interlocuteurs : aux psychologues, ils disent leur souffrance ; aux humanitaires, ils dévoilent leurs misères.

Concernant la troisième scène, consacrée à l'examen des discours et des pratiques des acteurs engagés dans la procédure d'évaluation des demandes d'asile – officiers de l'OFPRA (office français de protection des réfugiés et apatrides), juges de la Commission des recours, avocats, cliniciens –, elle montre à nouveau que le traumatisme psychique n'énonce jamais que la vérité que l'on est prêt à entendre sur la victime. Ainsi, il est plus facile de penser que des personnes sont traumatisées par des événements graves et douloureux que de considérer qu'elles souffrent de séquelles post-traumatiques établissant l'authenticité de ces événements – du moins lorsqu'elles sont *a priori* illégitimes et suspectes. Il en est ainsi d'anciens tortionnaires devenus demandeurs d'asile, ou de patients ayant subi des violences politiques, mais considérés comme ayant des pathologies antérieures relevant de la psychiatrie ordinaire.

Les accidentés, les opprimés ou les persécutés de tous bords adoptent l'unique position leur permettant d'être entendus : celle de victime. En cela, ils nous parlent moins de ce qu'ils sont que des économies morales de notre temps où ils trouvent leur place. Les deux auteurs se sont donc penchés sur les questions suivantes : qu'est-ce que le traumatisme ne permet pas de dire ? Et quels sont ceux dont il permet de ne pas parler ? Si le traumatisme est un langage qui semble à la fois neutre et universel, il laisse dans l'ombre des signifiés tout autant que des agents. « Repérer ces manques, c'est se donner les moyens de saisir en creux la figure victimaire que dessine le traumatisme » (Fassin, Rechtman, 2007, p. 412). Le traumatisme réinvente les « bonnes » et les « mauvaises » victimes ou, tout au moins, des échelles de

légitimité parmi les victimes. Le traumatisme des sinistrés toulousains, des adolescents palestiniens, et des réfugiés politiques donne une forme de reconnaissance sociale avant même d'être validé par quelque psychologue ou psychiatre que ce soit. Bien plus qu'une réalité clinique et une catégorie nosographique, le traumatisme aujourd'hui est un jugement moral, qui permet de faire le tri entre les bonnes et les mauvaises victimes.

A l'exemple de D. Fassin et R. Rechtman, l'on peut se demander : qu'est-ce que le harcèlement ne permet pas de dire ? Et quels sont ceux dont il ne permet pas de parler ? Pour les tenants de la thèse de la psychologisation, l'explication par le harcèlement moral fait écran au social et entraîne une occultation des conditions organisationnelles et socio-économiques qui favorisent les atteintes à la dignité du travailleur. La question peut donc être formulée de la manière suivante : le harcèlement moral empêche-t-il de penser les contextes organisationnels et socio-économiques qui sont la source des violences en milieu de travail ?

Cette question est tout à fait légitime, au regard de certains témoignages que nous avons recueillis. Lorsque Marie-Hélène se plaint de son chef, un « pervers narcissique », elle ne dénonce pas la restructuration et les nouvelles méthodes de management qui la pressurent. Lorsque Inès se plaint de la « méchanceté » de la surveillante générale, de la DRH et de certaines collègues, et qu'elle décide d'aller en justice pour harcèlement moral, elle ne lutte pas contre les conditions de travail qui l'ont amenée à un épuisement professionnel, mais contre des bourreaux et des persécuteurs. Lorsque Clélia se plaint du manque de respect de sa responsable hiérarchique, elle ne dénonce pas la distance sociale et culturelle qui la sépare de sa chef. F. Dubet et D. Martuccelli (1998) ont montré que le mépris n'est pas seulement une affaire intersubjective, il est associé à des conditions sociales et à des rapports sociaux vécus sur le registre subjectif et donc psychologisés. Dans ce cas précis, la plainte sous forme de harcèlement moral a pris le relais de la dénonciation des « bourgeois exploiteurs » ou des « deux cents familles ».

Karine relate des cas qu'elle a rencontrés où « ce qu'on a mis d'abord en épingle, c'est l'aspect relationnel », alors que le vrai problème est « un problème de gestion du personnel ».

> Moi je me souviens notamment de… ben chez mon ancien employeur quand même, il y a eu le technicien de prévention, hein, qui était… avec qui je m'entendais… c'est un Monsieur dont j'appréciais le talent, hein, il est apprécié au niveau national, c'est un gars qui bossait bien, à n'importe quel prix. Enfin… quand même… à n'importe quel prix. C'est-à-dire que pour assurer sa propre ambition… enfin, c'était un gars qui m'avait piqué des idées, et il s'est attribué le mérite… Vous voyez, donc… Enfin vous voyez, ce genre de mecs…

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- *Les requins du monde du travail…*
- Voilà, les requins. Sa secrétaire part en retraite. On lui octroie au secrétariat de son service une jeune femme ravissante, charmante… enfin, gentille, vous voyez, le contact avec le public impeccable, mais pas formée aux nouveautés bureautiques, c'est-à-dire Powerpoint, Excel, Word… Et puis il avait des trucs à faire dans le département, il fallait du rangement, il n'était pas fait. Bref, il a crisé, et il a emmerdé la jeune femme jusqu'à chez elle, en l'appelant chez elle. Elle en est tombée malade, elle a été six mois en arrêt de travail… elle était dans un état de décomposition… Et il avait fait la même chose avant, ce gars-là, on lui avait octroyé un demi poste supplémentaire d'agent de prévention, mais avec un Monsieur qui avait pas la même formation que lui… c'était pas une bonne idée, c'est-à-dire qu'on avait mis à la prévention un Monsieur qui était dans l'administratif, qui s'occupait des maladies professionnelles. Donc il connaissait rien au niveau papiers, tout ça… Enfin, même avec un stage de reconversion… Au départ, il connaissait rien. Il était de bonne volonté, mais il bossait pas grand-chose. Et donc : « Vous êtes nul !... ». Enfin… Il l'a emmerdé. Résultat : ce Monsieur a fait un accident vasculaire cérébral, et six mois d'arrêt de travail. J'ai eu à m'occuper d'histoires comme ça. Alors, évidemment, quand j'ai quitté la (…), le service de prévention en question ne me portait pas dans son cœur *(rire)*.
- *Pourquoi ?*
- Parce que j'avais dévoilé tout… enfin, j'avais manqué à l'éthique de sa profession. Il était pas content, hein ! Dans ces histoires-là, si vous voulez, j'avais pu faire quelque chose pour ces deux employés… bon, qui avaient été malmenés par leur chef de service, si vous voulez. Mais au départ, il y avait quand même un problème… le problème initial, et on en avait un peu parlé avec nos techniciens, c'était le problème de compétence de ceux qu'on devait employer dans le service. Or notre organisme devait fonctionner à budget égal et personnel égal. On ne devait pas remplacer les personnes qui allaient en retraite compte tenu de la baisse de la démographie agricole. Donc ça a modifié les situations comme ça où les gens se retrouvaient, malgré leur bonne volonté, se retrouvaient en situation d'être mis en échec professionnel, parce qu'ils pouvaient pas assurer. Et alors, il y avait ça de harcèlement moral, il s'est passé une histoire de harcèlement moral, où ce qu'on a mis d'abord en épingle, c'est l'aspect relationnel. Je ne sais pas si vous voyez… c'est-à-dire que le problème est un problème de gestion du personnel, à flux constants, voire moindre, et ne pas remplacer les gens qui partent en retraite… ce qui a amené à affecter les gens qui n'étaient pas compétents. Et puis on ramène ça à des affaires interpersonnelles alors que les origines du problème sont des problèmes d'organisation.

Selon cette interprétation, l'accent mis sur les conflits interpersonnels dédouane l'entreprise de sa responsabilité. Karine considère que derrière les « histoires de personnes », « on retrouve toujours une histoire de travail » :

Mon interprétation à moi… comme je suis médecin du travail, qui a fait un peu de sociologie, j'interroge différemment les gens. C'est-à-dire que le premier contact que j'ai eu… que j'avais surtout, il y a quelques années, c'était vraiment le chaos, un débordement d'émotions incompréhensibles… Et la première idée que j'ai eue ça a été de rédiger une fiche… une fiche de harcèlement moral, comme on fait pour les fiches d'accident du travail, c'est-à-dire dire… dire : « Voilà, c'est M. un tel, Mme une telle, qui a tant d'ancienneté dans l'entreprise, qui a occupé tels emplois, les difficultés ont commencé tel jour à telle heure », et généralement, il y a toujours une date précise où les difficultés ont commencé, c'est-à-dire que les gens se souviennent : « C'était le 13… le 14 décembre de telle année, à telle heure ». Ils me sortent ça. Et, ce qui est beaucoup plus difficile, c'est d'arriver à remonter avec les gens, qu'est-ce qui s'est passé dans l'entreprise à cette époque-là ? Parce que si vous voulez, ce qui m'est rapporté à moi, c'est une histoire de personnes, et si on mène l'enquête, on retrouve toujours une histoire de travail, vous voyez, de quelque chose qui s'est passé au travail…

- *Une fusion… ?*
- Alors, une fusion, l'introduction de nouvelles technologies, des changements profonds, ceci dit.
- *Avec un renouvellement peut-être du management ?*
- Un changement de direction… enfin, un changement de direction, ça c'est… un changement de méthode de management par exemple, ça c'est des choses qu'on… qu'on retrouve très souvent. Et alors une fois que déjà on a pu reconstituer une histoire, c'est mieux pour les gens… maintenant j'y vois un intérêt… c'est que ça aide les gens… c'est moi qui écris, vous voyez, pour essayer de remplir les petites cases de la fiche que j'ai imaginée, et après je la donne aux gens, et les gens ils redeviennent capables de penser à leur histoire. Vous voyez, donc, ils sont plus dans… dans le chaos et dans…
- *Dans l'émotion ?*
- Dans l'émotion. Ils redeviennent capables de réfléchir un petit peu. Et alors là, si on réfléchit un petit peu, on peut à nouveau agir, et trouver les solutions pour aller mieux. Mais ça suffit pas toujours puisque finalement le bilan est lourd. Les gens sont très souvent dans les arrêts de travail de longue durée, des mois, un an, voire quinze mois, trois ans, enfin…
- *Ah oui ?*
- Ah oui oui, ah oui oui, des arrêts de travail de très très longue durée !

Dans son cabinet, elle accueille des personnes « dans le chaos », « dans l'émotion », « dans un état de souffrance, et tout, vous voyez, très souvent c'est quand même un état dépressif majeur mais ça peut prendre aussi des formes paranoïaques, enfin vous voyez… ou des formes de compensation un petit peu somatiques », et toute la difficulté est d'avoir « une méthodologie de questionnements » qui permette de « revenir à l'organisation ».

Le chaos des émotions empêcherait, chez les harcelés, une lecture organisationnelle et politique du mal-être au travail. Il ne faudrait cependant pas procéder à des généralisations hâtives. La plainte de harcèlement moral peut tout à fait s'accompagner d'une détection et d'une analyse des facteurs qui le favorisent. Karine en est un exemple type. Il est vrai qu'ayant poursuivi des études de sociologie, il était logique qu'elle adoptât une telle approche. Mais nous retrouvons également cette analyse chez Aline, qui dénonce la perversion narcissique de son chef tout en précisant qu'il existe des contextes sans lesquels elle ne pourrait se déployer. Annabelle se plaint des agissements de son harceleur, tout en expliquant que du fait de la restructuration qui a touché sa banque, elle faisait partie des surnuméraires, et était donc une cible de choix. Ce qu'il est intéressant de noter dans ces cas, c'est que la plainte sous forme de harcèlement moral et la dénonciation des conditions sociales qui en font le lit ne sont pas incompatibles, elles peuvent coexister dans le discours des harcelés, l'une n'annule pas forcément l'autre. La thèse de la psychologisation du social trouve donc ici une première limite.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

8.1.2. LA LOI : UNE FONCTION IDÉOLOGIQUE ?

Selon C. Eliacheff et D. Soulez Larivière (2007), le juge est mis en position de référence dominante face à des travailleurs lésés dans leurs droits et se définissant comme des victimes. « Voilà la lutte des classes oubliée au profit du préjudice causé par une confrontation individuelle » (2007, p. 134 – 135). L'action collective régulatrice est devenue inconsistante, elle se dissout au profit d'une action victimaire prise en charge par un « juge prothèse, nouveau magicien moderne » (2007, p. 142). « Toute la substance de la vie économique et sociale peut passer entre le juge et la victime. Le juge est la béquille d'une société dépolitisée, désocialisée et démoralisée » (2007, p. 144 -145). Les luttes collectives n'existent plus à l'intérieur d'entreprises désyndicalisées où règnent des petits chefs harceleurs eux-mêmes victimes d'un management dictatorial. Ce qu'on appelait jadis la « question sociale » est désormais traité par la médicalisation, la judiciarisation et la victimisation.

La loi, telle qu'elle a été pensée par le législateur, est-elle une lecture individualisante et psychologisante du mal-être au travail ? Le projet politique induit-il, comme l'évoquent les tenants de la thèse de la psychologisation, une occultation des conditions organisationnelles propices aux agissements hostiles, et a-t-il donc une dimension idéologique ? La question mérite d'être posée, étant donné la persistance d'une énigme : pourquoi le harcèlement moral privé n'a pas été condamné par la loi, alors que ses ravages, comme nous allons le voir, sont aujourd'hui une cause acquise ?

L'ÉNIGME DU HARCÈLEMENT PRIVÉ

Aujourd'hui, seul le harcèlement téléphonique est condamné[1]. Or, « cette atteinte de l'autre mettant à mal son intégrité et sa dignité pourrait être l'occasion d'un texte du législateur de portée générale qui réprimerait tout comportement de harcèlement moral, et ce, quel que soit le cadre de son expression : harcèlement conjugal voire familial, entre anciens amis, bizutage, de voisinage, provoqué par certains comportements inacceptables des administrations » (Debout, 2001, p. 8). Aux Etats-Unis, la première loi anti-*stalking* a été votée en 1990 en Californie, au Canada elle date de 1993, et en Grande-Bretagne de 1997. De

[1] L'article 222-16 du Code pénal dispose : « Les appels téléphoniques malveillants réitérés ou les agressions sonores en vue de troubler la tranquillité d'autrui, sont punis d'un an d'emprisonnement et de 15 000 € d'amende ».

nombreuses voix, notamment d'associations comme « AJC contre la violence morale dans la vie privée », s'élèvent pour appeler à la juridisation du harcèlement moral dans la sphère privée, parfois appelé à l'américaine *stalking* (Anteo, 2005).

Dans le documentaire *10e chambre instants d'audience* de Raymond Depardon, les audiences d'un tribunal correctionnel sont filmées. Michèle Bernard-Requin, vice-présidente de la 10e chambre, préside les audiences. L'accusé Karim Toulbia se présente à elle :

> On vous reproche les faits suivants. D'avoir à Paris, le 11 juin 2002, et entre le 1er et le 5 juillet 2002, réitéré des appels téléphoniques malveillants en vue de troubler la tranquillité de Mlle Lecoubi Laura. Celle-ci en effet s'est présentée le 13 juin 2002 et a déclaré qu'elle déposait plainte contre vous pour des faits qu'elle qualifiait à l'époque de harcèlement. Vous aviez, en effet, avant ces événements eu une relation, et apparemment, d'après la victime, vous ne supportez pas qu'elle y ait mis un terme. Voilà. Ensuite elle a reçu des coups de téléphone, et c'est ça que le procureur de la république a retenu contre vous. Voilà les messages qui lui étaient enregistrés sur son répondeur : « Ecoute, Laura, ne crois pas que j'appelle pour te récupérer ou quelque chose comme ça, j'en ai rien à foutre de ta gueule. J'appelle ta mère pour qu'elle récupère tes affaires, ne crois pas que je t'appelle pour te récupérer, pour moi tu n'es plus que de la merde maintenant. Ne crois pas ça. Arrête de prendre le taxi rouge marocain. Ok, tu comprends ce que je veux dire, à minuit, minuit et demi, 1 h. Ok, allez, salut ». C'est plein de contradictions, puisque ça veut dire que vous la surveillez, que vous regardez – si c'est vous – que vous regardez avec quel taxi elle part, et à quelle heure, donc c'est évidemment contraire à la phrase : « Tu ne m'intéresses plus, j'en ai rien à faire de toi ». Alors, aujourd'hui, vous dites quoi par rapport à ça ?
> - En fait… j'ai… j'ai appelé sa mère parce que c'est elle qui arrête pas d'appeler ma mère pour récupérer ses affaires. Donc je voulais pas parler à elle, je voulais parler à sa mère pour qu'elle récupère ses affaires, tout simplement. C'est tout. Et à chaque fois, je suis tombé sur le répondeur, j'ai laissé des messages.
> - Les messages, je les ai lus.
> - Comment ?
> - Je vous les ai lus, les messages. Je n'ai pas entendu dans ces messages : « Allo, j'appelle pour qu'elle vienne récupérer ses affaires, point ». J'ai entendu autre chose dans les messages.
> - Mais si, c'était pour récupérer ses affaires.
> - Vous n'avez pas dit que ça.
> - Sur le troisième… sur le troisième message, sur le coup de l'énervement, c'est normal. On reçoit… on reçoit… on reçoit…
> - Vous n'aviez pas reconnu quand vous avez été entendu les appels aux parents. Aujourd'hui vous reconnaissez les appels aux parents. Vous dites bien que c'est vous. Vous reconnaissez donc avoir dit aussi, en appelant ses parents, mais vous pensiez la trouver, avoir dit aussi que… elle… elle… « elle a porté plainte contre moi, j'écoperai de cinq mois ferme, je vous jure, j'ai pas besoin d'eux, je vous dis qu'il vaut mieux pas rester dans cette ville ». Ca veut dire quoi : « Il vaut mieux pas rester dans cette ville » ?
> - On parle de moi.
> - Vous parliez de vous, c'est pas une menace ?
> - Non, non, en parlant de moi…
> - C'est vous qui voulez pas rester dans cette ville ?
> - Ben oui.
> - D'accord. Et c'est votre copain à vous qui dit au patron – c'est enregistré – « Si vous ne la virez pas, je fais brûler votre café » ?
> - C'est impossible.
> - C'est impossible que quoi ? Que vous ayez dit ça ?
> - Que j'aie dit ça.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- Et que votre copain ait dit ça ?
- C'est impossible !
- Et qui est-ce qui a dit : « Ecoute-moi bien petite salope, j'ai été payé pour buter la putain de ta race à toi et à ton mec ! » ?
- Je n'en sais rien du tout. Je ne sais pas !
- Ca c'est elle qui a dit qu'elle avait reçu cet appel-là. C'est pas vous ?
- Non, du tout.
- Donc vous reconnaissez exclusivement les derniers appels aux parents de la plaignante ?
- Pour les affaires.
- Ben écoutez, j'espère que la partie civile va nous le confirmer.

Situation classique, le réquisitoire dressé contre l'accusé est énergiquement nié par ce dernier. Les coups de fil, « c'était pour récupérer ses affaires ». Si le ton se durcit, c'est que « sur le troisième message, sur le coup de l'énervement, c'est normal ». Ses propos ont été mal interprétés ou lui ont été abusivement attribués, il n'a jamais proféré de menaces. C'est au tour de la plaignante de s'expliquer :

Ce que j'aimerais expliquer, c'est que ça, l'ensemble des faits que vous avez là, c'est juste une petite idée de ce que j'ai vécu pendant assez longtemps, sept ans, c'est-à-dire sept ans de violence conjugale, sept ans de… de… de… manipulation, de peur, il m'a isolée de tout le monde, il m'a isolée de mon monde professionnel, il m'a isolée de ma famille, il m'a battue et torturée, parce qu'il faut savoir qu'il m'a torturée avec un scalpel, il m'a déchiré mes affaires et attachée sur le lit et m'a battue avec… je vous raconte pas… des tringles à rideaux, des battes de baseball, enfin, tout ce qu'il avait devant lui. Donc ça, la peur que j'ai eue pendant des années, j'en ai eu peur, et j'ai eu peur de le quitter parce que j'avais peur qu'il y ait un suivi, un harcèlement après. Ensuite, quand je l'ai quitté, j'ai trouvé justement une association qui m'a hébergée, qui m'a encadrée, qui m'a suivie, qui m'a, on va dire, protégée, et il a quand même continué à me harceler. Il m'a retrouvée trois mois après que j'ai trouvé un nouveau travail, différent, j'ai essayé de changer justement de métier, dans une brasserie. On ne sait pas comment, on ne sait pas grâce à qui, mais il m'y a retrouvée. Il m'a fait… il m'a harcelée. J'ai tenu le coup, mais j'ai jamais pu refaire ma vie parce qu'on refait pas sa vie après ça. On ne peut pas refaire sa vie, ni professionnelle, ni sentimentale, ni quoi que ce soit. Parce que moi, la nuit, il me torture encore. Moi, la nuit, dès que j'ai un souci, n'importe quel, je vois une personne qui lui ressemble, je le vis la nuit. Il me bat encore dans mes rêves. Il me bat encore tous les jours. J'ai peur d'aller dans les endroits publics parce que j'ai peur qu'il soit là. A faire quoi, je ne sais pas. Je ne sais pas aujourd'hui ce qui peut se passer encore pour moi. Pour vous, peut-être que deux ans après il refait sa vie, bien sûr, je veux bien le croire. Mais la personne qui est après, elle ne sait pas ce qu'il est, elle ne sait pas ce qu'il vaut, elle ne sait pas ce qu'elle peut lui donner aussi. C'est une personne qui est extrêmement jalouse, paranoïaque, et qui est très patiente, très manipulatrice, il sera patient. Aujourd'hui, il va attendre que le tribunal se décide, on va lui donner peut-être une peine légère, on va peut-être… je ne sais pas… mais il sera patient et il recommencera, parce qu'il a décidé de me pourrir la vie, et ça je ne lâcherai pas. La justice lui fait peur. Donc c'est pour ça que je suis là aujourd'hui pour me battre. Ayant mes droits, je suis là en tant que victime. Je veux absolument qu'on me protège et qu'on protège la prochaine personne qui est derrière moi. C'est tout. Je ne suis pas là que pour moi.
- C'est clair. Tous les appels qui sont mentionnés dans cette procédure en tout cas à votre avis sont incontestablement de lui.
- Plus que sûr, même, oui.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- Vous avez constaté en entendant la partie civile qu'il y avait une énorme différence entre votre façon de présenter les choses et les relations telles que décrites par la partie civile comme étant, en prenant ce qu'elle nous a dit, hein, un vrai cauchemar, quelque chose de beaucoup plus oppressant pour elle, beaucoup plus violent, beaucoup plus angoissant. Donc la vérité se situe quelque part, hein. Vous entendez ce que je vous dis, Monsieur ?
Il hoche la tête.
- Bon, alors vous venez d'entendre la partie civile. Qu'est-ce que vous dites par rapport au récit qu'elle vient de faire ?
- C'est sûr qu'il y a une part de vérité, mais, ce que je sais, maintenant, je demande pardon au tribunal, pardon à elle, et je sais jamais je… ça y est, j'ai fait ma vie… c'est… c'est… c'est… c'était dur pour moi.
- Depuis quand vous avez fait votre vie ? Elle… elle dit que vous avez continué à l'importuner encore jusqu'à janvier – février 2003. Nous sommes en juin 2003. Vous avez rencontré votre nouvelle amie quand ?
- Depuis le mois de septembre.
- Bon. Vous vivez avec votre nouvelle amie ?
- Oui.
- Donc vous dites il y a une part de vérité dans ce qu'elle a dit. Je m'engage à ne plus l'importuner jamais. C'est comme ça que je résume ce que vous dites ? Avez-vous quelque chose d'autre à préciser ?
- Je suis désolé. J'ai… j'ai… je lui ai fait du mal, mais moi aussi j'ai souffert... C'est pas pareil, mais…
- Vous avez souffert du fait qu'elle ne voulait plus de vous.
- Bien sûr !
- Mais le harcèlement, c'est très angoissant.
- Comment ?
- Je veux dire qu'il y a la liberté de chacun. On ne peut obliger personne à rester.
- C'est vrai, c'est vrai. Mais je sais… mais… sept ans de vie commune, c'est assez… c'est assez cruel.
- Oui mais elle a dit que ça s'était terminé en 2001. En tout cas maintenant…
- Maintenant je suis sûr de moi. Ca y est, j'ai tourné la page.

Le témoignage de la plaignante est assez représentatif de ce que vivent les personnes traquées par leur ancien compagnon à la suite d'une rupture. Laura a subi des violences conjugales pendant sa liaison. Elle n'a pas osé le quitter, car elle avait « peur qu'il y ait un suivi, un harcèlement ». Ses craintes n'étaient pas infondées, puisque la séparation se solde par un harcèlement – que la magistrate qualifie de « très angoissant » - de la part de son ex-compagnon. Hébergée dans une association, « il a quand même continué à (la) harceler ». Pistée jusqu'à son nouveau lieu de travail, suivie à la trace, ce sont des coups de fil incessants, des menaces qui ne lui laissent aucun répit. Confrontée aux accusations de la plaignante, Karim ajuste sa position. Il admet sa part de responsabilité, présente ses excuses, et dit avoir refait sa vie. Pour sa défense, il se présente comme une victime : « moi aussi j'ai souffert... C'est pas pareil, mais… (…) sept ans de vie commune, c'est assez… c'est assez cruel ».

L'accusé est finalement puni de 16 mois d'emprisonnement avec sursis et mise à l'épreuve pendant deux ans avec exécution provisoire. K. Toubial ne doit en aucune manière

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

entrer en relation avec la victime, et ne doit pas paraître dans les limites de l'arrondissement dans lequel vit son ex-compagne.

« Définir l'infraction du *stalking* est sans aucun doute une tâche complexe et problématique » (Jagessar, Sheridan, 2004, p. 99). Quand commence le harcèlement ? A partir du moment où l'un des deux se déclare harcelé ? Est-ce alors ouvrir la porte à toutes les dérives ? L'Institut national de la justice aux Etats-Unis définit le *stalking* comme : « un type de comportement dirigé vers une personne en particulier qui implique une proximité visuelle ou physique répétée, une communication non consensuelle, ou des menaces verbales, écrites ou sous-entendues qui feraient qu'une personne raisonnable ait peur ». La loi californienne anti-*stalking* de 1990 dispose que le comportement doit « être tel qu'il conduirait une personne raisonnable à souffrir une conséquence émotionnelle substantielle ». Plus récemment, une loi de New York datant de 1999 requiert que la victime doit avoir l'expérience d' « une peur raisonnable d'une atteinte substantielle ». Le Criminal Law Consolidation Act (1935) en Australie du sud condamne le *stalking*, défini comme : « suivre une personne, traîner en dehors de la résidence de la personne ou d'un autre endroit fréquenté par la personne, entrer ou s'immiscer dans les biens en possession de la personne, donner une substance offensive à la personne, garder la personne sous surveillance, ou agir d'une manière qui pourrait raisonnablement être considérée comme provoquant l'appréhension de la personne ou sa peur ». Cette référence à une raison communément partagée est un trait de la culture anglo-saxonne. On la retrouve en Angleterre avec le « Protection from Harassment Act » de 1997 (loi de protection contre le harcèlement), qui dispose dans son article premier qu' « une personne ne doit pas suivre une conduite a) qui consiste à harceler une autre, et b) dont elle sait ou devrait savoir qu'elle consiste à harceler l'autre. Pour les objectifs de cette section, la personne dont la conduite est mise en cause devrait savoir que cela consiste à harceler quelqu'un si une personne raisonnable en possession de la même information pensait que la conduite consistait à harceler l'autre ». Autant dire que la définition se mord la queue. Les agissements sont qualifiés de « harcèlement » lorsqu'une personne « raisonnable » les qualifie ainsi. Mais comment définit-on une telle personne ? Le problème est, comme pour la question du harcèlement moral au travail, celui de la subjectivité. « Les mêmes comportements pourraient être interprétés comme effrayants par certains, flatteurs ou absurdes par d'autres » (Phillips *et al.*, 2004, p. 74).

Comment faire la part entre la demande d'amour et d'affection, légitime mais parfois trop pressante, et le harcèlement ? C'est le même problème qui se pose pour le harcèlement

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

sexuel. Comment fixer la frontière entre la « drague » et le harcèlement sexuel ? Dans le film *Harcèlement*, une avocate spécialisée en harcèlement sexuel s'est mariée avec son patron : « C'était un cas typique de harcèlement sexuel. Il m'a invitée cinq fois à sortir avant que je dise oui. Si c'était aujourd'hui et que je dise non une fois, il aurait peur de me réinviter ».

Certaines émissions, comme « Sans aucun doute », se sont spécialisées dans la relation de cas poignants de harcèlement privé. Edith[1], 69 ans, a eu une relation amoureuse avec Jacques, 62 ans, qui a duré un an et demi. Depuis la rupture, son ex-compagnon la harcèle sans relâche. Elle a la « trouille au ventre », et vit comme une « bête traquée ». Elle est la proie d'un homme qui lui reproche de l'avoir quitté, un homme qui depuis trois ans lui fait vivre un véritable cauchemar. Cela a commencé par un harcèlement téléphonique, jusqu'à 200 appels par jour, et beaucoup de menaces. Pour cela, Jacques, qui n'en était pas à ses premiers démêlés avec la justice puisque une autre de ses ex-amies s'était plainte elle aussi de harcèlement, est condamné à une amende. Au téléphone, ses messages sont inquiétants : « Bonjour ma chérie. Comment tu vas ? Tu comprends rien, t'entends rien… t'entends rien au mot aimer. Je veux te revoir. Je veux essayer de faire quelque chose. T'entends ? Qu'on puisse se voir… et deux - trois bisous, et puis ça y est c'est… hein, c'est fini ».

Mais cela ne va pas l'arrêter : une escalade à l'aide d'un grappin, vol avec violence, six mois de prison avec sursis dont un ferme. A sa sortie, Jacques rechute, condamné cette fois pour l'agression d'une policière venue en aide à Edith. Un mois plus tard, en liberté conditionnelle, il va à nouveau commettre l'irréparable. Il la bat dans la rue : douze jours d'interruption de travail pour Edith. Son ex-compagnon est condamné à quinze mois de prison ferme. Depuis sa cellule, Jacques lui écrit : « Tu le regretteras un jour, mais je ne renonce pas Edith. Je t'aime toujours… Tu auras le revers de la médaille, il y a un Dieu qui te punira ma chérie… Tu es une merde, Edith, une merde… Je ne m'étais pas trompé. Rassure-toi, tu vas l'avoir, la merde ». Trois semaines après sa remise en liberté grâce à une remise de peine, Jacques va suivre Edith dans la rue, muni d'une perruque, et lui jeter un mélange corrosif au visage. Edith est envoyée à l'hôpital. Verdict : huit jours d'ITT. Alertée, la police arrête Jacques qui, entendu au commissariat, sera libéré dans l'heure. Edith attend toujours les suites de l'expertise. Le problème, c'est que Jacques, de son côté, continuerait de la harceler au téléphone, de la suivre, de la traquer dans le moindre de ses déplacements. Elle est terrorisée, ne sort pas sans un pistolet électrique, une bombe lacrymogène et une alarme portable. Sa fille l'escorte et lui téléphone en permanence pour savoir où elle est. Terrifiée, elle a déposé une

[1] Cas relaté dans l'émission du 1er /7/05.

vingtaine de plaintes en seulement trois mois, et a la conviction que la justice ne fait pas son travail : « Quelle preuve qu'il faut ? Qu'il me tue ? C'est ce qu'on attend ! (…). J'en veux à la justice qui ne fait pas son travail, parce que cet individu est un danger autant pour moi que pour ma famille, et pour toutes les personnes qui m'entourent. Pour toutes les personnes qui m'entourent ! Ils attendent qu'il fasse un carnage. Tout simplement… la justice c'est ce qu'elle attend ».

La presse a également surmédiatisé le cas d'Isabelle Adjani. L'actrice a soulevé un tollé en rompant publiquement avec Jean-Michel Jarre, annonçant dans *Paris Match* que le compositeur, qui la trompait depuis six mois, était un pervers relationnel qui avait tenté de la détruire comme il avait détruit l'actrice Charlotte Rampling. Le magazine *Elle* l'invite à s'expliquer dans un article titré : « La dignité d'une femme. "Pourquoi je témoigne" »[1] :

> Là, il ne s'agissait pas d'une simple histoire de désamour : un homme n'aime plus une femme, elle le découvre et elle le quitte. Non, c'était beaucoup plus compliqué, voire pervers.
> - *Que voulez-vous dire ?*
> - Cet homme ne s'est pas contenté de me tromper. Il avait décidé qu'il fallait entretenir notre relation aux yeux du monde jusqu'à la fin de l'année, après la sortie de son disque et son concert, en Chine, à la rentrée. Ensuite, il aurait annoncé sa nouvelle liaison. Je pense qu'il aurait révélé cette relation dans les journaux, du jour au lendemain, avec une brutalité impitoyable. Le risque étant que je sois présentée comme la femme abandonnée, celle qui va mal, la femme qui ne se remet de rien, qui est incapable de rester dans une relation équilibrée, de recevoir l'amour d'un homme, la femme qui ne sait que courir après l'amour impossible. Difficile de ne pas en conclure que ça aurait pu être pour moi une véritable mise à mort dans l'arène médiatique. Cette mise à mort, je l'ai refusée et j'ai justement pris la parole la première, dans cette arène (…). Ma prise de position est celle d'une femme qui ne veut pas qu'on la transforme en victime parce que nous vivons dans une société qui ne fait pas de cadeau aux femmes ! Vous voyez souvent, vous, des magazines où l'on dit : « Untel est tellement malheureux parce que Unetelle l'a quitté, il bouffe du chocolat, il a beaucoup grossi… » ? Où on parle de l'âge d'un homme, de son poids, de sa difficulté à travailler, de sa santé psychique qui pourrait mettre en péril ses projets ? C'est honteux ! Pour moi, cette déclaration publique est une façon de dire : « Je refuse de subir ça en mon nom et au nom de toutes celles qui traversent les mêmes épreuves que moi ! ». En touchant à l'intégrité professionnelle, physique, artistique d'une femme, on risque de la faire aller très mal, et ceux qui le font le savent très bien (…). Il est temps pour moi, comme sans doute pour d'autres, d'oser parler de la perversion qui peut exister dans un couple, car il s'agit là d'une dévalorisation de l' « humanité » de celle ou celui qui en subit les conséquences. Pour moi, l'intégrité morale et psychique est vitale. C'est pourquoi je me sens responsable au sens où je me dois de répondre. Pas pour moi seule, mais en pensant à toutes les victimes de cette inversion des valeurs. Et mes valeurs à moi sont autres : l'estime, la confiance, la patience et l'amour.

[1] *Elle*, 12/7/04, n° 3054, p. 60 – 65.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Le statut de victime n'est pas univoque. Certains statuts sont valorisants, d'autres stigmatisants. Certaines victimes sont innocentes, d'autres ne le sont pas. Chaque étiquette de maladie / souffrance est « porteuse de sens et d'enjeux importants : certaines sont plus stigmatisantes que d'autres ou renvoient plus ou moins à la façon dont les acteurs se perçoivent : elles ouvrent plus ou moins de droit, impliquent plus ou moins la responsabilité de l'individu (versus celle de l'organisation) dans ce qui lui arrive » (Loriol, in Bresson, 2006, p. 54). L'actrice ne veut pas se présenter comme victime d'abandon, dans une société où les rapports sociaux de sexe donnent à penser que la femme délaissée n'est pas totalement « innocente ». Un moyen de retourner le stigmate est d'adopter le statut de la victime pure des manipulations d'un homme pervers. Ce faisant, elle surfe sur des vagues porteuses (le féminisme, la défense de la dignité, de l'intégrité psychique) et devient le chantre de la mise en place d'une loi dans les relations privées pour punir les partenaires harceleurs : « Je l'ai fait au nom de toutes les femmes aux prises avec des pervers émotionnels. Et aussi pour faire changer la loi française, qui ne reconnaît pas la cruauté mentale ni le harcèlement moral dans le cadre privé »[1]. La médiatisation est telle que J.-M. Jarre déclare en retour qu'il se sent lui-même harcelé.

La députée UMP Valérie Pécresse a choisi le 25 novembre 2003, date de la journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes, pour déposer une proposition de loi relative à la création d'un délit global de harcèlement. En voici les motifs :

> Il existe aujourd'hui une lacune importante dans la législation relative au harcèlement dont sont victimes de plus en plus fréquemment les personnes fragiles : les femmes d'abord, mais aussi les personnes âgées, les enfants ou les adolescents. Seules deux formes de harcèlement sont aujourd'hui punies par la loi : le harcèlement « sexuel » et le harcèlement « moral ». Mais ces incriminations ne couvrent que partiellement la question du harcèlement (…). Qu'en est-il de la notion de harcèlement moral en dehors du monde professionnel ? Certaines personnes, le plus souvent des femmes, sont bien victimes, en dehors de leur travail, dans des lieux publics (rues, transports, écoles, hall d'immeuble), par téléphone ou par internet, d'agressions verbales, d'attitudes irrespectueuses, d'insultes, de menaces ou encore d'humiliations, pratiquées à répétitions, qui sont autant d'exemples de conduites de harcèlement qu'il faut également qualifier de harcèlement moral. Ce harcèlement rend la vie quotidienne insupportable et conduit à des stratégies d'évitement ou d'enfermement qui sont contraires aux droits de l'homme. Certaines jeunes filles musulmanes disent ainsi mettre un voile pour « être enfin tranquilles ». Des personnes âgées se barricadent chez elles. Or les moyens juridiques pour lutter contre ces actes, qui sont à mi-chemin entre la violence psychologique et la violence physique, sont inexistants. Ces agissements qui stigmatisent durablement leurs victimes, ne tombent pas sous l'incrimination de harcèlement sexuel et ne sont donc pas réprimés comme tels par la loi.

[1] En ligne, http://www.cyberpresse.ca/arts/article. Consulté le 16/8/05.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

La députée propose une acception plus large du harcèlement dans le Code pénal : « Le fait d'adopter un comportement à l'égard d'un tiers caractérisé par des agissements répétés, paroles, gestes ou actes, qui ont pour objet ou pour effet de créer un climat, humiliant, injurieux ou hostile susceptible de porter atteinte à sa liberté d'aller et venir et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale et de compromettre le bon déroulement de sa vie quotidienne, est constitutif de harcèlement et puni de 15 000 euros d'amende et de 1 an d'emprisonnement ». A défaut de constitution d'une commission spéciale dans les délais prévus par le règlement, la proposition n'a pas été discutée à l'Assemblée.

Cette proposition de loi, renvoyée aux calendes grecques, ne tombait sans doute pas au « bon moment ». En Californie, la loi anti-*stalking* a été votée après le meurtre de la jeune actrice Rebecca Shaeffer par un déséquilibré qui la harcelait. En Allemagne, c'est un an et demi après la vive émotion suscitée par le meurtre de Corinna, mère de deux enfants harcelée et tuée le 7 mars 2005 par son ex-mari, qu'une loi contre le harcèlement est entrée en vigueur, punissant les harceleurs d'une peine de réclusion allant jusqu'à trois ans, et élargissant le champ d'action de la police. En l'occurrence, la France de la fin de l'année 2003 était encore sous le coup de l'émotion après la mort de l'actrice Marie Trintignant sous les coups de son compagnon. La priorité était alors de donner un signal fort en matière de condamnation des violences conjugales physiques, chose faite depuis la loi du 4 avril 2006.

La condamnation du harcèlement moral uniquement dans le milieu professionnel peut laisser perplexe. La multiplicité et la gravité des cas médiatisés de harcèlement privé, comme nous venons de le voir, les nombreuses initiatives entreprises aussi bien dans la sphère civile que dans la sphère politique n'ont pas abouti à une législation dans ce domaine. Et pourtant, dans les cas les plus extrêmes, le harcèlement moral ne s'arrête que lorsque le harceleur (ou la harceleuse) est éliminé physiquement, comme dans le film d'Adrian Lyne, *Liaison fatale*. On estime en Allemagne à 200 le nombre annuel des meurtres directement liés au harcèlement entre ex-conjoints[1].

Dans un contexte où on légifère souvent sous le coup de l'émotion, l'absence d'une mort d'une belle actrice fauchée à la fleur de l'âge comme aux Etats-Unis, ou d'une princesse traquée par les paparazzis, comme en Angleterre, sont des éléments d'explication. De plus, les histoires de harcèlement privé embarrassent : « les faits on les connaît parce qu'on a connu ce genre d'affaires x et x fois, ce sont toujours des affaires douloureuses, ce sont toujours des

[1] Théma sur Arte : « Harcèlement », 17/10/06.

affaires qu'il faut traiter avec précaution »[1], dit la procureur. « C'est toujours tellement difficile, Madame le président, les affaires privées ! », c' « est un dossier de cœur, de cœur terrible, mais de cœur, et pas un dossier criminel »[2], surenchérit l'avocat de la défense. Le tiers qui examine les faits a peur de tomber dans le voyeurisme, ou de s'immiscer dans des affaires privées compliquées où chacun a une part de responsabilité dans ce qui arrive. Enfin, définir le harcèlement moral n'est pas chose aisée.

Mais cela ne résout pas la question : pourquoi une loi sur le harcèlement moral au travail et pas dans la sphère privée, alors que le livre de M.-F. Hirigoyen ne consacrait qu'un seul chapitre au harcèlement professionnel ? La difficulté de la définition, qui se pose pour le harcèlement privé, se pose de la même façon pour le harcèlement professionnel. Il a été souligné de nombreuses fois la « difficulté d'une définition » (Debout, 2001, p. 43). Un rapport établi par la députée Paulette Guinchard-Kunstler en 2000, précise que « la question centrale est bien celle de la définition du harcèlement psychologique. Il peut être, en effet, délicat de faire la part entre des relations conflictuelles au sein d'une communauté de travail et de ce qui relève de l'agression systématique menée dans le propos délibéré de nuire à un salarié et de porter atteinte à sa dignité »[3].

De plus, on peut légitimement s'étonner de ce que l'atteinte à l'intégrité psychique de l'individu ne soit sanctionnée que dans les cas de harcèlement au travail. L'atteinte à l'intégrité psychique crée un traumatisme, source de souffrance psychique, et la nécessité de préserver cette intégrité a fait son entrée dans le droit avec la loi sur les sectes en 2001, puis celle sur le harcèlement moral en 2002. Le législateur a reconnu que la répétition des brimades, des vexations et des humiliations avait valeur d'effraction psychique. La victime doit être reconnue dans ce qu'elle a subi, même si l'atteinte ne l'a pas marquée corporellement. L'article II-63 intitulé « Droit à l'intégrité de la personne » du projet avorté de Constitution pour l'Europe consacrait ce principe en disposant que « Toute personne a droit à son intégrité physique et mentale ».

L'aspiration au statut de victime est présente aussi bien pour le harcèlement privé que pour le harcèlement professionnel. Pourtant, ce statut n'est devenu efficace que dans le monde du travail. Pourquoi ce statut est-il reconnu à un moment et dans un contexte précis ? Le

[1] *10e chambre instants d'audience* de Raymond Depardon.
[2] *Ibid*.
[3] Rapport fait le 4 octobre 2000 au nom de la Commission des affaires culturelles, familiales et sociales sur la proposition de résolution de R. Bachelot visant à la création d'une commission d'enquête sur le harcèlement moral au travail.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

harcèlement moral privé, cantonné à la cellule familiale, aux relations de couple ou de voisinage, ne représente évidemment pas le même enjeu économique et politique que le harcèlement au travail. Si le harcèlement professionnel, contrairement au harcèlement privé, a fait l'objet d'une législation en un temps record, c'est que cette loi remplissait une fonction précise, et qu'elle apparaissait à point nommé pour réguler un monde du travail au bord de l'explosion. C'est là où l'explication par la dimension idéologique de la loi apparaît comme une hypothèse de travail à vérifier.

LA FONCTION PRÉVENTIVE DE LA LOI

Tous les juristes interrogés, sans exception, ont douté de l'opportunité de légiférer sur le harcèlement moral. Les arguments sont nombreux : l'arsenal juridique existant avant la loi était bien suffisant, la notion est floue et élastique, ou alors, n'est-ce pas un risque de légiférer sous le coup de l'émotion, de l'urgence et sous pression médiatique ?

Beaucoup a été dit également sur la dimension idéologique de la loi. En individualisant et en psychologisant un problème qui a une origine sociale, en condamnant un bouc émissaire qui paiera pour les autres, ne se débarrasse-t-on pas du problème de la souffrance au travail à moindres frais ? Une responsable syndicale déclare côtoyer la souffrance au travail plus souvent que le harcèlement moral, mais « c'est plus facile de soutenir un salarié pour harcèlement moral ». Ce paradoxe est dû à l'impossibilité de trouver un coupable clairement identifiable en ce qui concerne la souffrance au travail. La violence est sans adversaire. Faut-il condamner le gouvernement ? L'Assemblée nationale ? Les électeurs qui choisissent ? Le MEDEF ? Le Parlement européen ? La Commission de Bruxelles ? L'Organisation Mondiale du Commerce ? Le Fonds Monétaire International ? Des systèmes financiers virtuels ? La faute à pas de chance ? Comment démêler cet écheveau de responsabilités ? « C'était bien de légiférer sur le harcèlement moral, mais le gouvernement de gauche s'est arrêté trop tôt. Il aurait fallu légiférer sur la souffrance au travail », continue-t-elle, sans préciser les modalités possibles de cette loi. Et pour cause : la fragmentation des responsabilités rend la mission ardue, sinon impossible.

En légiférant sur le harcèlement moral, l'on peut également se demander si le gouvernement n'a pas sous-traité un problème épineux au système judiciaire. Ce sont les députés du groupe à l'emblème de la faucille et du marteau, pourfendeurs du capitalisme, qui

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

ont initié la proposition de loi sur le harcèlement moral, car cette loi était conçue comme un instrument de lutte contre le grand capital. Le célèbre appel « Prolétaires de tous les pays, unissez-vous ! », n'a plus l'oreille attentive qu'il aurait eue quarante ans plus tôt. La chute du communisme est passée par là. Pour paraphraser la formule de Churchill, tout le monde semble s'être rallié à l'idée que le capitalisme est le pire des systèmes, à l'exception de tous les autres. La pétrification du capitalisme ne permet plus qu'une seule issue : le recours au juge, et les communistes se sont empressés de s'engouffrer dans cette brèche. Lors des débats à l'Assemblée nationale au sujet du projet de loi sur la modernisation sociale, E. Guigou a déclaré : « j'ai tiré la conviction de mes précédentes fonctions qu'il faut éviter de reporter systématiquement sur le juge, notamment le juge pénal, la responsabilité de réguler les comportements sociaux anormaux »[1]. Il n'empêche que c'est ce qui a été fait. Le salarié est porté à considérer que seule la loi protège et que les organisations syndicales ne jouent plus de rôle décisif.

Sans méconnaître l'intérêt de ces arguments, il faut reconnaître que la loi a d'autres visées.

Cela a été fréquemment souligné, la loi apparaît comme une volonté de prendre en compte la santé mentale dans l'entreprise. L'intervention du législateur permet ainsi de reconnaître la particularité de l'atteinte morale et ses conséquences sur la vie des salariés ; de renforcer la visibilité du phénomène et a une portée symbolique en affichant clairement le concept de dignité dans le monde du travail. « C'est la première loi qui nomme la violence psychologique comme étant quelque chose de destructeur », selon M.-F. Hirigoyen[2]. Tout en rappelant que l'arsenal juridique était largement suffisant pour sanctionner les harceleurs, une avocate souligne la portée symbolique de la loi de 2002 : « C'est important qu'il y ait ce texte de loi pour faire prendre conscience aux employeurs, et aux magistrats, que le harcèlement existe, et que ce doit être sanctionné ». La loi a également un effet pédagogique, en permettant d'éditer des règlements intérieurs dans l'entreprise.

Ce qui par contre n'a guère été évoqué, c'est la mise hors la loi des contextes organisationnels harcélogènes. L'interprétation de la loi en termes individualisants et psychologisants occulte un point essentiel : le projet politique visait à condamner, en sus du harcèlement pervers et stratégique, le harcèlement institutionnel. Or, ce dernier type de

[1] Débat à l'Assemblée nationale, séance du 9 janvier 2001.
[2] Citée dans *Télérama* n° 2765 du 08/01/03.

harcèlement, qui engendre un « sentiment de harcèlement » chez les salariés, n'est rien d'autre que les conditions de travail harcélogènes, la pression, le stress érigé en méthode de management, où aucune responsabilité personnelle ne peut être clairement déterminée. Nous l'avons amplement développé lorsque nous avons traité de l'élaboration de la loi, le législateur a entièrement intégré, dans sa définition du harcèlement moral, le rôle des contextes sociaux dans le développement de la violence au sein des entreprises.

Le projet politique n'avait pas pour visée principale de condamner un bourreau, mais de prévenir, par l'intermédiaire du volet pénal de la loi, une dégradation trop importante des conditions de travail, source de souffrance chez les travailleurs. La loi a donc essentiellement un rôle préventif.

LE HARCÈLEMENT MORAL, UNE QUESTION POLITIQUE

La question du harcèlement moral n'est pas seulement psychologique, elle est aussi politique. Outre la loi de 2002, plusieurs mesures vont dans ce sens. Ainsi, le plan Santé au travail 2005 - 2009, venu en achèvement de la réforme de la santé au travail qui a commencé en 2002, veut « instaurer une nouvelle dynamique afin d'améliorer durablement la prévention des risques professionnels. Son but est de faire reculer ces risques (…) et d'encourager la diffusion d'une véritable culture de prévention dans les entreprises » (Direction des relations du travail, 2005, p. 5). L'enjeu est de réduire le nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles, de lutter contre toutes les formes de pénibilité et de faire des emplois de qualité la norme. L'Etat se dote d'une agence chargée de développer les connaissances des dangers, des risques et des expositions en milieu professionnel.

Dans une communication du 11 mars 2002, la Commission de Bruxelles souligne que « Les mutations dans l'organisation du travail, notamment les modalités plus flexibles d'organisation du temps de travail et une gestion des ressources humaines plus individuelle et davantage fondée sur une obligation de résultat, ont une incidence profonde sur les problèmes de santé au travail, ou, plus généralement, sur le bien-être au travail. Ainsi, on observe que les maladies considérées comme émergentes telles que le stress, la dépression ou l'anxiété ainsi que la violence au travail, le harcèlement et l'intimidation représentent à elles seules 18% des problèmes de santé liés au travail, dont un quart entraîne deux semaines ou plus d'arrêt de

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

travail »[1]. La France suit ainsi les recommandations européennes en matière de développement de la recherche et de prévention des facteurs potentiels de pénibilité, de stress, de violence, de harcèlement, et, plus généralement, de « troubles psychosociaux » et de TMS. La majeure partie de la réglementation française procède, en matière de santé et sécurité au travail, de directives et de règlements communautaires. Dès l'origine, le Traité de Rome prévoyait l'amélioration des conditions de vie et de travail des salariés. La directive cadre de juin 1989 en fixait les principes fondamentaux. La politique européenne fait également appel à des réseaux et à de nombreux comités techniques et d'expertise : l'Agence européenne de Bilbao, la Fondation européenne de Dublin, le Comité consultatif tripartite de Luxembourg…

Dans le sillage de la réflexion entamée par les institutions de l'Europe, le plan Santé au travail déplore les conséquences sanitaires, mais aussi économiques, du développement des risques psychosociaux. Stress, violence, pratiques additives… sont de plus en plus souvent à la source d'une diminution de la productivité, individuelle et collective, et engendrent une multiplication des arrêts de travail (des études européennes indiquent que plus de 50% des journées de travail perdues dans l'Union européenne seraient liées au stress au travail). « Une large part des solutions est à rechercher dans les domaines de l'organisation du travail » (Direction des relations du travail, 2005, p. 55). Le plan incite également à une réforme du système de tarification des accidents du travail et des maladies professionnelles, devenu extrêmement complexe, tant dans ses principes que dans sa gestion par les caisses de sécurité sociale, et partant, devenu inefficace en terme de prévention. Dans certains pays, les primes d'assurance versées par les entreprises varient en fonction de leurs résultats en matière de santé et de sécurité au travail : plus les accidents sont nombreux, plus les assurances augmentent, et inversement. Les Etats-Unis, par exemple, ont connu une réduction de 40% du nombre d'accidents et de maladies professionnelles entre 1994 et 2002, l'absentéisme chutant dans les mêmes proportions, grâce à ce dispositif de tarification.

Depuis 2002 également, l'employeur doit transcrire et mettre à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la sécurité et la santé des travailleurs. Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de l'entreprise. La mise à jour de ce document qui est tenu à la disposition du CHSCT, des délégués du personnel, du médecin du travail, de l'inspecteur ou, à défaut, des personnes soumises à un risque pour leur sécurité ou leur santé, est effectuée au moins chaque année.

[1] Communication « S'adapter aux changements du travail et de la société : une nouvelle stratégie communautaire de santé et de sécurité 2002-2006 ».

Cette évaluation aboutit à l'élaboration d'un programme d'actions à mettre en œuvre afin de sécuriser les postes de travail.

Le rapport d'Elyane Bressol adopté par le Conseil économique et social a pour objectif de « remonter des nouvelles formes de pathologies jusqu'à leurs causes organisationnelles éventuelles (…). Le rapport a montré que la vie au travail pouvait être aujourd'hui, du fait de la pression psychologique, beaucoup plus difficile à supporter pour un nombre croissant de salariés. Les pathologies liées à des organisations de travail plus individuelles, l'enjeu permanent de la rentabilité financière des capitaux investis et l'intensification du travail font que ce dernier peut devenir dans certains cas une souffrance, dont atteste en particulier l'augmentation des affections psychosomatiques et notamment des troubles musculo-squelettiques » (2004, p. 14 - 15).

L'on a ainsi peut-être trop rapidement fait du harcèlement moral une question uniquement psychologique, et de sa prise en charge politique un coup d'épée dans l'eau, pire, une basse manœuvre politicienne tentant de détourner le regard des vrais problèmes.

8.2. UNE OCCULTATION DU PSYCHOLOGIQUE ?

Une autre limite, que nous souhaitons explorer plus en avant, tient à la pertinence du mot « psychologisation », que l'on retrouve de plus en plus souvent dans la littérature sociologique. A parler de « psychologisation » à tout va, n'est-on pas en train de « sociologiser » le psychologique, et d'occulter les variations individuelles ? En utilisant un tel mot, n'est-on pas amené à accorder une moindre importance à la dimension psychologique du harcèlement moral ? Or, le harcèlement moral, en tant que coproduction, met en jeu les subjectivités de la victime et du harceleur.

8.2.1. LA SUBJECTIVITÉ DES VICTIMES

Une pièce de théâtre, *Harcèlement mutuel*, est jouée en entreprise depuis 1999, pour sensibiliser le public à la complexité du problème. Le qualificatif de « mutuel » est utilisé parce que le harceleur, M. Bobeck, est aussi en butte à l'hostilité sourde et active de ses subordonnés, dont il veut contrôler les notes de frais. Il se heurte à des délégués syndicaux qui refusent de sortir de leurs positions d'obstruction *a priori*. M. Bobeck aussi est harcelé. En fin

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

de spectacle, le public est convié à voter par Christian Poissonneau, directeur au théâtre à la carte. Ceux qui estiment que M. Bobeck harcèle doivent brandir un carton rouge, et ceux qui pensent le contraire un bleu. Comme on pouvait s'en douter, il n'y a jamais unanimité. Une même réalité peut être interprétée différemment selon chacun. Un tel se sentira « agressé » par son supérieur hiérarchique, un autre se dira « stressé », et l'on pourra également entendre les commentaires suivants : « De toute façon, il est comme ça, il faut faire avec ». Ce sont des discours différents qui renvoient à des faits identiques.

Le harcèlement moral est donc un phénomène subjectif. Il fait appel au vécu et au ressenti de chaque individu. Toute la question réside dans l'interprétation de gestes, regards, mots, attitudes, qui peuvent selon les perceptions être considérés comme anodins, insignifiants, ou bien humiliants et inqualifiables. Cette subjectivité est un des terrains mouvants attribués au harcèlement. Dans son cabinet parisien rue Racine, M.-F. Hirigoyen voit défiler des dizaines de personnes qui se disent harcelées. « Les trois quarts d'entre elles ne le sont pas. Alors on débroussaille. Tout en sachant que la notion est et restera subjective. Les mêmes agissements n'ont pas les mêmes effets selon les personnes »[1]. Les situations de harcèlement moral sont ainsi co-produites par le harceleur, le harcelé et la personne chargée de donner son diagnostic.

Le harcèlement moral est un sujet qui suscite le scepticisme de certains, voire leur moquerie. Rémy, diplômé d'une grande école et consultant en stratégie de 25 ans, s'étonne que le harcèlement moral puisse exister. Lorsque je pose la question : « Pourquoi ? », il répond : « Parce que les gens partent avant que ça ne dégénère ! C'est une grosse engueulade qui peut se produire, pas du harcèlement ». Il ajoute : « Moi, si le ratio pénibilité du travail / salaire et apprentissage devient défavorable, je pars ! ». Il manifeste alors son mépris pour les sociologues, qui s'intéressent à ce sujet, car « ils sont hors de la sphère réelle ». Qu'est-ce que la « sphère réelle », selon Rémy ? « C'est la production de biens et services ».

C'est de la même réserve dont fait preuve Ariel : « La fonction du patron est de harceler. Ok, tu travailles pour moi, mais ce sont mes sous. Je ne pense pas que la société doit être un monde de gentils. C'est du rêve. C'est du social, quoi ! ». Eric, 29 ans, administrateur territorial, corrobore ce point de vue : « Le harcèlement moral est justifié quand on voit la flemmardise d'un grand nombre de fonctionnaires. Une personne que je connais, qui était dans ma promo, bien sous tous rapports, a été accusée de harcèlement moral. Il faut pas se moquer du monde ! ».

[1] *Télérama* n° 2765 du 08/01/03.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Pascale, responsable adjointe d'agence dans une caisse primaire d'assurance maladie n'a pas peur du tout d'être une victime : « Je suis forte, je ne pourrai pas être harcelée. Et puis j'ai connu des choses dures, ma fille est décédée. C'est déjà impossible que je me fasse harceler par des subordonnés. Si je me fais harceler par mon patron, ça ne durerait pas ». Elle ajoute que ce dernier scénario serait bien improbable, étant donné qu'elle est bien entourée professionnellement, et que son patron est quelqu'un d'accessible.

Si certaines personnes se considèrent comme immunisées contre le harcèlement, il en existe d'autres, à l'inverse, qui semblent présenter des prédispositions à de tels agissements.

LES PRÉDISPOSITIONS AU HARCÈLEMENT

« Déterminer la réalité du harcèlement nécessite une connaissance approfondie des structures de personnalité. Certains paranoïaques génèrent des conflits dans lesquels ils se positionnent ensuite en victime » (de Gasparo, Grenier-Pezé, 2003, p. 307). Avec la médiatisation du harcèlement moral, un certain nombre de paranoïaques trouvent un support crédible à leur sentiment de persécution. Une avocate, conseil de société, relate le cas d'une salariée qui se plaint de harcèlement moral depuis quelques mois.

> Oh, ça fait quelques mois maintenant, le fait en fait c'est... je pense que c'est quelqu'un qui est fou, il y a toujours un risque… quelqu'un qui est paranoïaque, grave, et elle a pété les plombs, vraiment c'est un pétage de plomb, c'est-à-dire qu'elle a commencé à se mettre en arrêt maladie parce que… bon, c'est quelqu'un qui, comme elle est parano, a l'impression que tout le monde lui en veut, etc. Et un jour, elle emmerdait un peu tous les gens de son service, parce que c'est un peu pénible de travailler avec quelqu'un comme ça, demandant des justificatifs sur tout, extrêmement perturbé dans l'exercice de son travail, etc., et un jour… et l'employeur me dit… enfin, le président de cette société me dit : « Je ne sais pas qui l'a fait, réellement ». Au-dessus de son bureau, il y a quelqu'un qui a fait une caricature d'elle, sans mettre son nom, le nom de la salariée, mais clairement, on la reconnaissait. Et là quelqu'un l'a fixée au-dessus de la porte du bureau de cette femme, et ça lui a fait péter les plombs. Elle était déjà paranoïaque et pas bien, et le fait qu'il y ait quelqu'un qui accroche ça au-dessus du bureau, ça l'a fait péter les plombs, elle est tombée en arrêt maladie, médecin du travail, même, hein, et maintenant elle est en arrêt maladie depuis un moment.
> - *C'est une salariée qui est isolée du reste du collectif de travail ?*
> - Non, elle travaille… elle est dans une équipe, elle est chef d'équipe, une grosse équipe de conseil. C'est quelqu'un, comme ça, objectivement, on pourrait penser qu'elle est plutôt équilibrée… enfin, elle a trois enfants, elle est mariée, elle est socialisée, quoi. Quelqu'un qui a fait des études brillantes, qui est sortie d'HEC, enfin, voyez… On pourrait dire sur le papier elle est équilibrée, bon elle a un déséquilibre net moral, en plus c'est une salariée protégée, donc il y a une impossibilité… on n'a pas de motif de licenciement… On lui a proposé un départ négocié, en se disant ben si c'est ce qu'elle veut… elle ne veut pas ! Et donc on en est là.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Le cas exposé par cette avocate montre bien le caractère de prophétie auto réalisatrice lié à la paranoïa. Celui qui se méfie de tout le monde et qui est taraudé par le sentiment de persécution provoque un agacement croissant chez les autres. Toute manifestation d'hostilité à l'égard du paranoïaque renforce sa paranoïa (« je savais bien qu'ils me voulaient du mal ! »), et cette dernière alimente les réactions négatives de l'entourage. Seul un miracle permettrait de sortir de ce cercle vicieux.

A l'origine, le masochisme est une perversion sexuelle dans laquelle le plaisir sexuel, la jouissance sont liés à la souffrance ou à l'humiliation subie par le sujet. Freud a étendu la notion au-delà de la perversion décrite par les sexologues, d'une part en en reconnaissant des rudiments dans la sexualité infantile et des éléments dans de nombreux comportements sexuels, d'autre part en décrivant des formes qui en dérivent, notamment le « masochisme moral » dans lequel le sujet, en raison d'un sentiment de culpabilité inconscient, recherche la position de victime. Par extension, le masochiste est celui qui court après la souffrance, l'humiliation ou qui s'y complaît. Une personnalité masochiste trouve une certaine satisfaction à être humiliée et agressée. Ceci explique comment on peut être persécuté des années durant sans broncher.

Dans le cas de Sarah, qui déclare être harcelée au travail, par son mari et ses enfants, l'explication par le masochisme est plus que tentante, en particulier s'agissant du harcèlement privé. Elle subit, depuis de multiples années, insultes, humiliations, et même violences physiques de la part de son mari. Certes, lorsqu'elle a voulu se séparer de lui, elle n'a pas reçu le soutien de sa famille, dans un contexte où la femme malheureuse en ménage est un moindre mal que la femme divorcée. Les contraintes financières ont également joué un rôle. Mais aujourd'hui qu'elle a accumulé un « trésor de guerre » et qu'elle a acheté une maison, elle ne peut plus se cacher derrière cette excuse. Pourquoi ne se soustrait-elle donc pas à cette situation qui la fait souffrir ? « C'est pas à mon âge que je vais divorcer ! Et puis vivre seule…». L'on ne peut s'empêcher de penser aux bénéfices secondaires inconscients qu'elle retire de cette relation conjugale.

Cependant, il ne faut pas s'arrêter à une lecture simpliste du masochisme. La personne qui se dit harcelée moralement depuis des années ou parfois des décennies, et qui ne prend pas de mesure radicale pour mettre un terme à une telle situation ne devient pas coupable pour autant. En effet, si l'individu qui est pris dans une telle relation toxique ne fuit pas à tant, il risque d'intérioriser le discours de son agresseur au point de penser comme lui, et de ne plus savoir distinguer le bien du mal. Il n'est alors ni vraiment victime, ni vraiment coupable et le

no man's land dans lequel il se trouve s'apparente à une « vague folie » qui met à mal son libre-arbitre.

La vie n'est pas un long fleuve tranquille, et une mauvaise passe peut constituer un terreau favorable au sentiment de persécution, comme le souligne une avocate : « Moi en tant qu'avocate, j'ai été fragilisée, si je suis fragile à un certain moment, je peux me sentir cassée. Je peux me sentir harcelée, ça fait effet boule de neige ». Comme pour une boule de neige dont le volume augmente de manière exponentielle en roulant, une impolitesse, un manque d'égard et de considération, même ponctuels, peuvent être vécus comme une terrible humiliation par l'individu qui présente une fragilité de départ.

Inès est un cas typique de harcelée dont les difficultés d'ordre privé ont constitué un terreau favorable à l'éclosion des difficultés professionnelles. Depuis l'enfance, elle est sujette à une dépression chronique en raison d'un milieu familial « toxique ». Elle n'a plus aucune relation avec ses parents, et se demande même si elle assistera à leur enterrement. Du côté amoureux, elle est restée longtemps avec un compagnon, dont elle s'est séparée - le harcèlement moral qu'elle a vécu n'est d'ailleurs pas étranger à la fin de la liaison amoureuse. Son ex-compagnon est néanmoins resté son ami et confident. Mais, depuis deux mois, ce dernier ne donne plus signe de vie, au comble de son désespoir. Sans aucun soutien familial, amical, affectif et moral, elle n'a pas la possibilité de relativiser ses malheurs au travail, qui prennent alors une proportion démesurée.

A la question sur l'existence d'un profil type de victime, une consultante RH répond : « Oh, ça peut arriver à n'importe qui, mais je crois… c'est vrai qu'il y a des gens qui savent mieux se défendre que d'autres ». La constitution organico-psychique permet de gérer le harcèlement moral de manière différente d'une personne à une autre. Des études menées par S. Einarsen (2005) montrent qu'il existe une vulnérabilité chez certaines victimes de harcèlement. Celles qui ont peu d'assurance, et un haut degré d'anxiété peuvent être plus susceptibles de se sentir harcelées et de trouver des difficultés à se défendre si elles sont exposées à des agressions. Les personnes qui souffrent de problèmes psychologiques auront plus tendance à développer des complications physiques et psychiques à la suite de harcèlement ou de conflits interpersonnels graves. Les variations individuelles en termes de réaction au harcèlement moral sont corroborées par un DRH : « En fait, il y a des gens qui en face ont le courage de dire les choses, la maturité tout simplement, ils sont suffisamment bien

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

dans leur peau, et d'autres qui intériorisent, qui subissent, et la pression monte, monte, et ça fait toute la différence ».

La confiance en soi et en la valeur de son travail joue un rôle fondamental, selon Kelly. Elle n'a pas hésité à dire au directeur ce qu'elle pensait de lui : « Moi je trouvais cette personne tellement ignoble que je lui ai dit face à face ». Elle n'y est pas allée par quatre chemins : « je disais que leur stratégie était nulle et que il était un manager… j'ai utilisé des mots assez durs comme : "can't fucking manage anything", donc j'étais assez claire de ce que je pensais de lui ». Les femmes comme elle « qui étaient beaucoup plus fortes et beaucoup plus confiantes dans leurs capacités, qui ont travaillé ailleurs avant » ont choisi le « voice » avant l' « exit », en demandant un départ négocié. Elle explique les mécanismes sous-jacents à ce type d'attitude :

> Je pense que pour les gens qui ont travaillé ailleurs à plusieurs endroits, qui ont beaucoup plus de confiance en soi comme résultat, ils sont moins marqués psychologiquement, parce qu'ils savent déjà leur valeur. Quand tu n'as qu'une personne qui porte le jugement et quand tu as peut-être moins d'années d'expérience de travail, et si déjà t'as une personnalité qui cède à l'autorité dans tous les cas, qui respecte… moi je respecte pas une hiérarchie si je pense que la personne n'a pas les compétences… Donc je ne serai pas une bonne diplomate. Mais je vais jamais me sentir traumatisée. Et dans un des cas, par exemple cette femme, elle avait… elle manquait tellement de confiance en soi pour dire : « Attendez, c'est pas ma faute. Ces conditions n'étaient pas acceptables », et donc ces insultes qu'il me donne ça ne reflète que lui. Je pense que comme cette personne n'avait pas cette capacité psychologique de traiter ces maltraitances, elle était beaucoup plus marquée.

Ce qui n'empêche pas la guerre des nerfs de laisser des séquelles, même chez les femmes « fortes » : « Mais même une des femmes qui était très forte, elle était toujours quand même très marquée par cette dégradation continue sur la qualité de son travail ».

LE RAPPORT AU TRAVAIL

Le rapport au travail a également une influence sur la manière dont les difficultés professionnelles sont ressenties et gérées. Trois types de relations au travail peuvent être distingués : le travail comme valeur expressive, le travail comme condition instrumentale du temps hors travail, et le travail sous-tendu par la relation donnant / donnant.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Le travail comme valeur expressive

La valeur expressive repose sur l'accomplissement personnel. « Lorsqu'il existe un surinvestissement affectif dans le travail, en cas de mise à l'écart ou d'exclusion, il se produit (…) un écroulement narcissique » (Hirigoyen, 2001, p. 192). Plus l'individu est engagé corps et âme dans son travail, plus le risque d'investissement déçu et de souffrance est grand.

Cet engagement est typiquement celui de l'artiste. Dans *Le pont des arts* d'Eugène Green, Sarah est une soliste très douée, harcelée par son chef, qu'elle appelle « l'innommable ». Ce dernier l'insulte en public avec un accent anglais, la noie de quolibets aussi divers que « J'en ai marre des "meugleuses françaises" », « un enfant chanterait mieux que vous », « vous n'êtes pas une chanteuse », ou alors « où avez-vous appris à chanter ?! ». Son ton est méprisant, sa mine menaçante. Peu à peu, Sarah commence à douter d'elle-même et de son talent. Malgré toute l'affection qu'il lui témoigne, Manuel, son compagnon, ne lui est d'aucun réconfort car il ne peut lui apporter la reconnaissance professionnelle qu'elle recherche ardemment. Sarah sombre dans la dépression, elle fait des cauchemars continuels et sa vie privée en pâtit. Lors d'une audition, « l'innommable » lui retire son rôle dans le spectacle, et la remplace par une choriste. Humiliation ultime : à Sarah qui lui annonce sa démission, « l'innommable » répond qu'il aurait pu lui offrir la place de remplaçante de la choriste. Cette dernière se jette dans la Seine du haut du pont des arts…

Plus le travail occupe une place centrale dans la vie de l'individu, plus le risque de harcèlement moral est grand. Karine témoigne de son expérience :

> Les gens qui sont généralement victimes de harcèlement moral sont des gens qui aiment leur travail, qui se défoncent au travail, si vous avez d'autres témoignages, si vous lisez d'autres articles, vous verrez, c'est toujours des gens qui sont consciencieux, qui en font un peu plus que les autres, qui font du chiffre d'affaires s'ils sont commerciaux, et qui, à un moment donné, pour une raison ou une autre, se retrouvent dans un état personnel… en… des gens qui au contraire étaient les meilleurs, vous voyez, dans le monde du travail.
> - *Par rapport à votre expérience, les cas de personnes qui ont été harcelées moralement ont ce profil ?*
> - Ca m'a toujours paru de bons professionnels. J'ai rarement vu des…
> - *Et qu'est-ce qui fait qu'un jour ça bascule ?*
> - C'est là qu'on a besoin des sociologues ! *(rire).*

Karine s'inspire aussi sans doute, comme on l'a vu précédemment, de sa propre expérience du harcèlement moral.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Le travail comme valeur instrumentale

La valeur instrumentale repose sur les avantages matériels obtenus du travail. Pour Annabelle, analyste crédit dans une banque, la vraie vie, c'est la vie avec ses enfants. Le travail se fait en apnée, en attendant la respiration qu'est le temps libre. Eviter que les contraintes du salariat empiètent de façon excessive sur la vie hors travail est alors une préoccupation permanente.

L'on voit bien à travers le cas d'Annie que le travail est une condition instrumentale du hors travail.

Si on te donnait une baguette magique, tu aimerais avoir quoi comme position professionnelle ? Aujourd'hui, dans l'idéal ?
- Quel métier ou quelle position ?
- *Les deux, les deux.*
- *(Soupir).* Qu'est-ce que j'aimerais ? *(rire).* Tu vois…
- *Tu y as jamais réfléchi ? Tu t'es jamais dit : « Ah, ça serait bien, par exemple, que j'aie tel poste, dans telle entreprise… » ?*
- Ben disons que c'est vague, ça serait plutôt dans l'artistique, quoi.
- *Dans la danse, par exemple ?*
- Non, pas spécialement. Photos, des machins comme ça.
- *Tu y penses depuis longtemps, ou c'est quelque chose de très nouveau ?*
- Non, ça fait… non, peut-être deux - trois ans. Ou médecine douce, des machins comme ça, pendant un moment, ouais, pas mal.
- *Faire de la photo ou travailler dans le…*
- Ouais.
- *D'accord.*
- Oui, médecine douce, pendant un moment, c'était mon truc, tout ce qui est sophrologie, tout ça.
- *Et au niveau des conditions de travail… là c'est pas le métier… quelles sont pour toi les conditions de travail idéales que tu aimerais avoir ?*
- Week-end. C'est ça… Tu vois, c'est pas compatible, par exemple avec…
- *Avec la restauration, c'est difficile…*
- Non non, même avec un métier, tu peux avoir un métier qui te plaît, tu vois, et puis te voir bosser… bosser le soir tard. Imagine… imagine j'aurais envie d'être kiné, tu vois c'est quelque chose qui m'aurait plu, euh… ben c'est pareil, tu bosses le samedi. T'es obligée de recevoir des gens le samedi. Donc il y a des…
- *Des incompatibilités.*
- Voilà, donc c'est ça aussi, tu vois. Donc … Mais l'idéal pour moi c'est… ouais… d'avoir mes soirées pour pouvoir avoir des loisirs, quoi.
- *Les week-ends et les soirées ?*
- Voilà.
- *Et au niveau du travail en lui-même ?*
- Oui ?
- *Comment tu voudrais que ça se passe ? L'ambiance, les conditions de travail ?*
- Ben moi c'est pas… L'ambiance, c'est pas très important pour moi. Si tu veux, je veux pas qu'on s'accroche, mais, si tu veux, je m'attends pas non plus à que ce soit la grande entente avec mes collègues et puis qu'on se marre tout le temps, quoi. Parce que pour moi le travail c'est fait pour bosser, c'est pas pour rigoler. C'est pas quelque chose… si tu veux, je m'attends pas à… ça m'est égal, si je m'entends pas spécialement bien avec mes collègues.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> Mais bon, c'est vrai que ça me… ça va m'embêter si ça se passe mal. Mais je m'attends pas non plus à que ce soit une grande amitié. En général, tu vois, c'est… enfin toi, je ne sais pas si ça t'est déjà arrivé, mais… en général quand on est collègues on n'est pas trop amis, quand on est collègues, mais c'est plutôt après, quand on part.

Les réponses d'Annie sont quelque peu incohérentes. Elle voudrait travailler dans l'artistique, ou la médecine douce. Le grand écart entre la photo et la kiné ne semble pas lui poser de problème particulier, et à la question sur les conditions de travail idéales, elle répond laconiquement : « week-end ». Ce ne sont donc pas les conditions de travail en tant que telles qui l'intéressent, mais les conditions du hors travail. La priorité pour Annie est d'avoir ses week-ends et ses soirées libres, ce qui est incompatible avec un travail certes plus « intéressant » mais aussi demandant une implication plus grande. Elle se réalise hors du travail grâce à de nombreuses activités, la principale étant la danse. Le travail n'a de sens que dans ses rapports au hors travail. Annie a finalement trouvé un équilibre qui la satisfait en réussissant un concours dans la fonction publique. Elle travaille aujourd'hui comme agent administratif dans une mairie, ce qui lui permet d'allier à la fois l'avantage d'un emploi stable pas « prise de tête », peu consommateur en temps, et valorisant socialement.

Cette mise à distance volontaire de la sphère professionnelle est souvent une « désimplication » par réaction, lorsque les attentes par rapport au travail ont été déçues. Annabelle aurait aimé un travail en contact avec les gens. On se tourne alors vers d'autres univers que celui du travail pour s'accomplir, en particulier vers la sphère privée et le domaine de la famille. Pour C. Baudelot et M. Gollac, le retrait se trouve plutôt associé aux situations dominées, caractérisées par l'absence de diplôme et les faibles qualifications (2003, p. 222). Ce profil se retrouve en réalité chez toutes les catégories socioprofessionnelles. Corinne Maier, psychanalyste et cadre rebelle d'EDF, s'exclame devant une salle médusée qu'elle aurait aimé être placardisée : cela lui aurait donné libre loisir d'écrire[1].

Le rapport au travail conditionne la manière de réagir à ses différents aléas. Bien qu'en proie au harcèlement moral et à la souffrance éthique, Annie explique : « Je reste en dehors des choses ». Considérant que le travail n'est pas ce qui la définit, mais ce qui la fait vivre et ce qui lui permet de financer les activités où elle « s'éclate vraiment », elle ne vit pas les humiliations de la même manière qu'une personne qui s'identifie à son travail.

[1] Rencontre– débat « Bonjour paresse : bonjour travail », IEP de Paris, 26/01/06.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Le salarié consommateur

Si le salarié consommateur s'accomplit grâce à son travail, il ne s'investit pas affectivement dans l'entreprise. Il prend ce qu'il y a à prendre, et n'est pas dupe de tout ce qu'on lui vend comme « culture d'entreprise », « week-ends d'intégration » ou autres « séminaires de motivation ». C'est dans cette catégorie de salariés qu'on rencontre des personnes pour qui le harcèlement moral est un problème qui concerne d'abord et avant tout les autres, tels Rémy ou Morad.

Morad, jeune homme de 27 ans d'origine marocaine, a rejoint la France après le Bac pour intégrer une grande école, Centrale, après une classe préparatoire scientifique. Un acteur majeur du conseil en management et services informatiques l'accueille à la fin de ses études. Morad est très satisfait, tout ce passe comme il l'a prévu, jusqu'au jour où il demande à son employeur de lui financer un MBA à l'INSEAD. Ce dernier refuse, arguant du fait qu'être diplômé de Centrale est bien suffisant. La réaction de Morad ne se fait pas attendre : « Ca fait des années que je donne, donne… et eux ils refusent. C'est de l'exploitation ! ». Son ancienneté de cinq ans dans le cabinet n'ayant pas été prise en compte, Morad change de stratégie : « Maintenant, je négocie avec des entreprises au Maroc, pour qu'elles me financent ma formation. C'est donnant donnant ».

Cette logique du donnant / donnant suppose que le salarié a quelque chose à donner, elle s'applique donc à ceux qui, par leur bagage, leurs diplômes et leur expérience, peuvent anticiper, négocier et monnayer leur contribution. La pénurie de certains métiers joue également. Dans tous les cas, c'est la détention d'une ressource relativement rare qui est déterminante. Pour éviter de subir le manque de délicatesse et d'éducation de son chef, Rania a adopté une stratégie d'évitement, avant l'exit. Mais c'est la nature de sa fonction qui ne l'oblige pas à travailler en rapport direct avec son « boss », son capital culturel, et l'assurance qu'elle peut bénéficier du soutien de son mari qui lui en donnent les moyens.

Cette implication mesurée est souvent en œuvre chez les jeunes cadres. Quand la situation ne les arrange plus, ils monnayent leurs compétences ailleurs, comme l'ont fait Rémy ou Morad. « Les jeunes salariés, peut-être parce qu'ils ont vu leurs parents se faire licencier, semblent beaucoup moins enclins à donner leur vie à l'entreprise (…). Ils ont une vision de l'entreprise beaucoup plus terre à terre : je te donne du temps et de la sueur, tu me donnes de l'argent. Et si tu ne m'en donnes pas assez, je change d'entreprise (…). Place aux salariés mercenaires » (Durieux, Jourdain, 1999, p. 223 – 224). C'est la même logique qui est

décrite par T. Lanxade, lorsqu'il parle de « la génération 35 heures » (2006) : ces jeunes qui prennent leur distance par rapport aux valeurs de l'entreprise et qui veulent apporter la maison au boulot, mais pas l'inverse. F. Dupuy (2005) constate que les nouvelles générations de cadres ne s'investissent plus à corps perdu dans l'entreprise, comme en témoigne le succès des 35 heures chez cette PCS. L'auteur agite même le spectre d'une révolte des cols blancs. C'est que le désenchantement de l'entreprise, dont on a expliqué précédemment les ressorts, est passé par là.

Selon la personnalité de chacun et le rapport entretenu avec le travail, les difficultés d'ordre professionnel ne prennent pas la même place et surtout, sont gérées de manière différente. Or le terme « psychologisation », en faisant du problème du harcèlement moral un artefact, tend à occulter ces variations individuelles, et donc à dé-psychologiser et dé-subjectiver un problème qui a aussi, quoiqu'on en dise, des dimensions psychologiques et subjectives. La subjectivité est certes structurée par le social, il n'en reste pas moins qu'elle mérite droit de cité.

8.2.2. LA SUBJECTIVITÉ DES HARCELEURS

Chez les harceleurs, même constat. Le poids des structures sociales ne fait aucun doute, mais il existe aussi des facteurs psychiques et subjectifs à prendre en compte, que le terme « psychologisation » a tendance à gommer. Le chef de Marie-Hélène n'est peut-être pas un pervers narcissique, mais il pique des colères de manière régulière. Les collègues d'Inès ne sont peut-être pas méchants, mais elle subit régulièrement leurs insultes. Marie ne supporte peut-être pas la pression, mais on l'a traitée de « conne » et on lui raccroche souvent au nez. Le chef de Rania n'est peut-être pas un « chien », mais il jure comme un charretier. Annette se trompe peut-être, toujours est-il qu'elle accuse sa chef de la harceler parce qu'elle est jalouse d'elle. Dans ces cas-là, on ne peut écarter certains facteurs subjectifs. Il peut très bien arriver qu'une personne s'acharne sur l'autre parce que sa tête ne lui revient décidément pas. On aura beau essayer de trouver des explications « objectives » et rationnelles, de questionner l'organisation du travail, rien n'y fait, nous sommes en présence d'une subjectivité irréductible.

L'on peut tout à fait, comme nous l'avons précédemment souligné, arguer du fait que les explications par les traits de personnalité du harceleur ne sont que partiellement

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

opérationnelles, dans le sens où ce sont des contextes particuliers qui leur permettent de s'exprimer. Mais ce n'est pas, nous semble-t-il, parce qu'elles ne sont pas nécessaires ou suffisantes qu'elles ne doivent pas être mentionnées. Le niveau d'analyse interpersonnel mérite d'être investi, car il a sa part dans l'explication du harcèlement moral.

Certains pourront également protester : à quoi cela sert-il d'incriminer la subjectivité du harceleur lorsqu'il n'a pas le choix de faire autrement ? Cela étant acté, l'on ne peut tout mettre sur le dos du social, sous peine de tomber dans le sociologisme et dans l'annulation de toute responsabilité personnelle. Chargé d'assurer la sécurité d'un hypermarché, Régis Sérange ne tarde pas à découvrir que l'on attend de lui autre chose que les traditionnelles interpellations de suspects. Dans un livre témoignage (2006), il fait état des caméras mises à sa disposition qui filment et épient dans leurs moindres faits et gestes les caissières, les hôtesses d'accueil, les chefs de rayon, et les délégués du personnel. Avec le temps, il est appelé à mettre en place diverses formes de harcèlement moral visant particulièrement les syndicalistes, le but étant de les faire craquer en usant de pressions, bousculades, filatures, enquêtes clandestines et menaces. Après avoir « fait le ménage » dans plusieurs magasins du groupe pendant trois ans, il décide de régler ses comptes avec lui-même en parlant. S'il évoque le poids des contraintes, son désir de plaire à la direction pour convertir son contrat précaire en CDI, le liquidateur des magasins M. assume sa part de responsabilité : « J'ai certes obéi à des ordres, je les ai même exécutés avec conviction. J'aurais pu dire non. Je ne l'ai pas fait. J'assume » (2006, p. 159).

L'on a vu que la thèse de la psychologisation, aux apports incontestables, comportait néanmoins certaines limites, au regard du projet politique de lutte contre le harcèlement moral, qui, loin de considérer le problème uniquement du point de vue intersubjectif, essaye d'en traiter les racines sociales. Par ailleurs, cette thèse du tout social induit l'idée du « zéro psychologique », ce qui, à la lumière des témoignages recueillis, s'écarte de la réalité. Il reste à tester la thèse de la psychologisation au regard des conséquences du harcèlement moral. Le projet politique ambitieux de lutte contre la violence au travail a-t-il porté ses fruits ?

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

8.3. LES CONSÉQUENCES DU HARCÈLEMENT MORAL

8.3.1. LE HARCÈLEMENT MORAL, UNE RESSOURCE

Selon D. Fassin et R. Rechtman (2007), le succès du statut de victime tient principalement à ce qu'il constitue une ressource. Cela renvoie à l'autonomie de l'individu qui n'est pas écrasé par la subjectivité victimaire, mais qui se présente de cette manière car c'est pour lui un moyen d'être reconnu et entendu. On ne reconnaît plus les demandeurs d'asile, les résistants et opposants comme des militants politiques, ou des héros. Prenons donc ce qui est disponible, présentons-nous comme victimes, subjectivation source de droits. A ce titre, on a considéré que le « harcèlement moral », ayant été largement médiatisé, était devenu une porte d'entrée de tous les débats sur la souffrance au travail. On se dit « harcelé moralement », parce que l'on a plus de chance d'être reconnu et entendu de cette manière, parce que c'est pratiquement la seule prise que l'on a pour s'en sortir. Constat qui mérite néanmoins d'être nuancé : ce n'est pas parce que le harcèlement moral est devenu une ressource que la plainte est feinte et partie intégrante d'une stratégie victimaire. Dans la vaste majorité des cas, celle-ci résulte d'un sentiment authentique de harcèlement.

La loi est évidemment une ressource pour la personne qui se sent persécutée au travail. Cependant, dans notre échantillon, une seule personne (Inès) a déposé un dossier à son avocat, pour voir si une procédure judiciaire est envisageable, ce qui montre que la seule existence de la catégorie « harcèlement moral » apporte des bénéfices moraux aux personnes en souffrance. Nous avons vu, dans de nombreux cas, comment la lecture du livre de M.F. Hirigoyen a permis de mettre des mots sur des maux, de passer de la culpabilisation au statut de victime, et d'en retirer un profond soulagement.

La judiciarisation de la société n'implique pas que l'on intente systématiquement un procès ou que l'on aille jusqu'au bout de la procédure. La simple évocation de l'intention est une ressource pour la négociation, comme l'explique cette avocate :

> *Mon conseil, c'est souvent de dire : vous allez voir d'abord le DRH, et le DG, le président, quel que soit le niveau du salarié, avant de mettre en branle des institutions…*

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- *Mais est-ce qu'ils sont efficaces, les DRH…*
- C'est très variable… C'est vraiment très variable… Euh… Ceux qui ne le sont pas, on a les moyens de… enfin, j'ai des… enfin, c'est très prétentieux ce que je dis, mais j'ai les moyens… enfin, c'est-à-dire que j'ai les moyens de les faire parler… ouais, j'ai les moyens de les faire réagir… par exemple, en faisant, alors là, totalement du… je suis… je suis… je suis perfide à souhait, mais j'estime que je fais mon boulot, en instrumentalisant toutes ces institutions, c'est-à-dire en faisant nommer le salarié délégué syndical, je peux vous dire que ça fait réagir un DRH, il est obligé de réagir ! Et puis en instrumentalisation, en demandant une négociation annuelle des salaires, puisque quand vous êtes délégué syndical, c'est une obligation, et puis là il y a une DRH qui me dit : « C'est bizarre, j'ai un nouveau délégué syndical, alors qu'elle m'avait écrit qu'elle était harcelée, machin… ». Et puis après, on a l'accès. Je lui ai dit : « Ben oui, je suis devenue déléguée syndical, parce que je vous ai écrit un mail, je vous ai appelé, j'ai demandé des rendez-vous, et… » (…). Et c'est ce que j'ai fait dans une société où j'avais une salariée qui était harcelée réellement moralement, elle s'est fait désigner déléguée syndicale, la DRH jusqu'à présent n'avait pas pris l'ampleur du truc, parce que surchargée de boulot, etc. Et ça a mis un an, mais elle a été licenciée au bout d'un an avec beaucoup d'argent.
- *D'accord.*
- Ca c'est terrible, c'est de l'instrumentalisation du droit syndical dans l'entreprise. Mais ils réagissent à ça.
- *Quel est le pourcentage d'affaires que vous plaidez finalement devant le juge ?*
- Très peu.
- *Donc tout se passe…*
- Par les tractations… Pratiquement, pratiquement… Quand je dis… si vous voulez un pourcentage… nous on est un cabinet où on est profondément pour la négociation, et pas pour la judiciarisation. On estime que c'est quelque chose qui est très dur à vivre pour le salarié, et que ça résout pas forcément son problème, et que avant tout il faut qu'il reparte d'un autre pied dans une autre société, et qu'il soit protégé en ayant une somme d'argent qui lui permette de vivre, et de revivre une situation plus saine, et de se soigner, quoi, tout simplement. Donc je suis pas pour ça, j'essaye vraiment de négocier, je dirais que sur une proportion c'est 90% de négo, 10% de contentieux.
- *Donc en pratique, vous négociez un licenciement transactionnel…*
- Tout à fait… entre avocats, ou directement avec le DRH.
- *En mettant en avant par exemple le risque de plaider pour harcèlement moral…*
- Voilà !
- *Donc finalement, vous aussi vous instrumentalisez cette loi.*
- Tout à fait ! Tout à fait ! Tout à fait ! C'est pour ça que je vous dis, à mon sens on n'avait pas besoin de cette loi parce qu'il y avait suffisamment de dispositions juridiques qui nous permettaient de… de… puis il faut faire attention parce que dans notre code de déontologie, on n'a pas le droit de faire du chantage ; attention, il y a telle et telle disposition, mais auparavant, avant cet article, je pouvais me prévaloir d'autre chose !
- *Est-ce que vous pensez que le contrat de subordination, maintenant, il est plus en faveur du salarié ? Enfin, il était asymétrique au départ, est-ce que l'asymétrie devient moins inégale ?*
- Oui, oui. Mais je vous dis, par exemple il y avait l'article L-122-45, sur la nullité, en cas de discrimination, ben c'est quoi le harcèlement moral, c'est de la discrimination, pour moi. Souvent. Donc cette loi, bon, ça permet aux entreprises d'en prendre plus conscience, pour l'avocat, c'est encore un texte de plus, quoi. Ca nous aide, hein, je dis pas que ça nous aide pas, ça nous aide, mais c'était pas fondamental !

La loi sur le harcèlement moral est donc un outil supplémentaire – et un outil de poids, quoiqu'en dise l'avocate - de négociation et de pression pour les avocats et autres conseils. L'avocat est en première ligne pour négocier. Il permet au salarié de mettre en place des

stratégies lui permettant de quitter l'entreprise dans les conditions financières les plus favorables possibles. C'est bien connu, une mauvaise transaction vaut mieux qu'un bon procès. L'entreprise accorde au salarié une indemnité spéciale, dite transactionnelle, en échange de quoi ce dernier s'engage à ne pas porter plainte aux prud'hommes. Depuis le milieu des années 1990, ce genre de compromis est très prisé par les entreprises soucieuses de leur image de marque et ne souhaitant pas s'embarrasser d'affaires judiciaires, et se produit huit fois sur dix quand c'est un cadre qui est concerné (Durieux, Jourdain, 1999, p. 161). Bertrand Chaveron, avocat, l'énonce clairement : « L'intervention de l'Avocat doit donc se placer en amont de la rupture du contrat de travail dans le cadre d'une mission de conseil au salarié victime d'une dégradation de ses conditions de travail » (2004, p. 77). Une avocate utilise la métaphore du sous-marin pour décrire la nature de son travail :

> L'avocat conseil que je suis intervient en sous-marin, en fait en sous-marin, très généralement c'est des gens qui parlent entre eux, qui disent : « Non, mais attends, faut que t'ailles voir un avocat, là c'est pas possible ! ». Donc moi j'interviens avant, en général, ils viennent me voir…
> - *Avant même qu'il ait contacté le DRH ?*
> - Ah oui oui. Parce que les gens ont peur.
> - *Ok.*
> - Et je leur dis : « Mais allez voir le CE, allez voir un délégué syndical, allez voir le DRH… », enfin, on en discute par rapport à comment ça fonctionne dans l'entreprise. Et moi en général c'est 1) Vous allez voir le DRH, et le président. S'il n'y a pas de réponse, vous alertez le CE, et les délégués du personnel, CHSCT éventuellement, et il y aura une courroie de transmission, ça reviendra obligatoirement aux oreilles. Mais en général, j'interviens avant parce que les gens n'y pensent pas.
> - *Et puis ils ont peur de mettre en branle une machine qu'ils ne vont pas maîtriser…*
> - Complètement !

La loi est une ressource pour les salariés. Pour un DRH, « la loi est très instrumentalisée. A partir du moment où on rentre dans une situation de rupture, les gens montent la sauce ». Une consultante RH considère que le « harcèlement moral » est un sujet à la mode, d'où son instrumentalisation par certains salariés pour négocier un départ.

> En discutant autour de moi de cette problématique, je vois aussi qu'il y a une part de tricherie dans la mesure où c'est la mode du moment (…). Je le sais simplement parce qu'on a eu un atelier… moi je ne suis pas ici depuis très longtemps, mais par contre, au départ je fais du conseil en management, et ensuite j'ai monté une activité de chasse… à la base je suis plutôt business. Et ici à (…), des conférences sont animées le soir, on a eu… on a eu des ateliers sur la négociation de départ, et apparemment, c'est quand même un des prétextes qu'on peut utiliser pour négocier un départ… Je vous le dis tout simplement. Et en regardant autour de moi, ne serait-ce que dans ma famille, il y a des hommes d'affaires, enfin… je vois que c'est un thème à la mode.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Certains salariés, encouragés dans leurs démarches par des fabriques à victimes (avocats, associations…), instrumentalisent le droit. T. Lanxade, dirigeant de la société Gazinox, se plaint de « collaborateurs peu scrupuleux » qui « sont prêts à utiliser tout l'arsenal juridique et judiciaire qui a été mis à leur disposition pour faire pression sur l'employeur. On pourrait appeler cela : la vengeance du salarié (renvoi d'ascenseur) ou la pression partagée » (2006, p. 131). Il raconte comment une boutade (« Arrête le Tétris, ça rend épileptique ! »), lancée d'un ton léger et à la cantonade, vire au drame. Après un arrêt maladie de cinq jours, le collaborateur visé envoie une lettre recommandée à son chef, le mettant en demeure de cesser immédiatement son harcèlement, avant de démissionner un mois plus tard. T. Lanxade apprend par la suite que son collaborateur avait un autre poste en vue depuis plusieurs semaines, et qu'il aurait voulu négocier son licenciement plutôt que de partir de son propre chef.

Cette recherche d'indemnisations comme fin en soi semble emprunter la pente des *frivolous lawsuit* (procès frivoles) américains. Il n'est pas rare outre-Atlantique que la justice ordonne le paiement de dommages et intérêts disproportionnés par rapport au préjudice subi. Chacun essaye alors de trouver des idées toujours plus saugrenues pour porter plainte et peut-être gagner le gros lot, le *jackpot justice*, même s'il sait pertinemment que l'action n'est pas fondée (Vernoit, 2007, p. 25). En décidant d'entamer une procédure judiciaire ou de transiger pour régler un différend, les acteurs font un calcul coûts / avantages, et se présentent ainsi comme des « maximisateurs » de leurs satisfactions.

L'explication par l'instrumentalisation du droit est également avancée par une avocate :

> *Quel est le pourcentage… c'est très difficile de faire des statistiques là-dessus… mais quel serait le pourcentage des salariés qui utilisent le harcèlement moral de manière stratégique pour… ?*
> - *(Rire)* Tous !
> - *Ca veut dire qu'il n'y en aurait pas un qui soit authentique ?*
> - Enfin, si si allez… on va dire… on va dire… non ! Enfin je dis pas… attention ! Ca ne veut pas dire qu'il n'y a pas de harcèlement moral ! Ca ne veut pas dire ça ! Je ne veux pas dire ça ! Mais tous, tous : « De toute façon, je suis harcelé moralement, ils vont voir ce qu'ils vont voir ! ».
> - *A chaque fois qu'un salarié veut plaider à l'encontre de son employeur, il y a toujours le mot « harcèlement moral » qui revient ?*
> - Tous… enfin, 99% de cas. Et c'est moi en tant qu'avocat qui dit : « Attendez, là, non ! ». Si vous voulez… enfin, c'est ce que je leur dis… si vous voulez prendre un autre avocat, vous allez voir un autre avocat. Pour moi, non, aujourd'hui, non.
> - *Quand vous n'avez pas de preuve, vous dites : « Non, on ne s'embarque pas là-dedans » ?*
> - On ne s'embarque pas là-dedans, mais il y a des avocats… voilà, quand je suis pour des sociétés, il y a des avocats de salariés qui vont, mais à chaque fois là-dedans ! Et moi je dis

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> non ! Attendez, moi, j'ai pas envie d'être ridicule devant des magistrats ! J'ai pas envie de vous faire croire à des choses qui n'existent pas, juridiquement ! Peut-être que vous le ressentez comme ça, mais juridiquement, on n'est pas là-dedans. Ou alors vous me rapportez telle et telle preuve, des attestations, une situation mentale… « Ah non, mais je connais des médecins qui me feront des certificats médicaux ». Mais oui, mais ça va au-delà ! Voyez, c'est pour ça que je vous dis tous, parce que tous, même les vrais harcelés, me disent : « De toute façon, ils vont voir ce qu'ils vont voir, parce que je suis harcelé moralement ». Alors là où je me pose la question, c'est de me dire de toute façon c'est aussi une démarche, hein, aller voir un avocat, c'est quand même un peu comme aller voir un psychiatre, ou un psychologue, c'est qu'on accepte de dire qu'on est harcelé, et on accepte d'en faire une instrumentalisation juridique. Donc c'est peut-être aussi ça, le risque, sur l'analyse que j'en fais, c'est que quand ils ont passé le pas de mon bureau, ils ont décidé d'en découdre avec ce problème-là. Là, attention, hein. Mais sinon, c'est moi qui les réfrène dans leur… parce que je dis : « Je ne veux pas que vous soyez ridicule ! ». Et moi, des audiences devant le conseil de prud'hommes où les magistrats disent : « Mais c'est quoi, le harcèlement moral ? C'est quoi, le harcèlement moral ? Qu'est-ce que vous avez subi comme harcèlement moral ? ». Et que vous avez le salarié qui dit : « Ben oui, il me demandait de faire des comptes-rendus de réunions trois fois par semaine alors qu'avant il ne m'en demandait pas », ben c'est pas du harcèlement moral. Même si ça vous emmerde dans l'exécution de votre contrat de travail, c'est pas du harcèlement moral. Donc vous voyez… c'est un peu…

Comme le fait cette avocate, nombreux ont été les spécialistes à interpréter l'explosion des plaintes de harcèlement moral en terme d'acteur rationnel utilisant la ressource juridique pour maximiser son gain. C'est oublier qu'une fausse accusation de harcèlement moral se solde d'une dénonciation calomnieuse, soit cinq ans de prison et 45 000 € d'amende. Risque majeur que le plaignant sait encourir.

Conçue dans le but de protéger les salariés d'employeurs abusifs, la loi est en réalité devenue une ressource utilisée par toutes les strates de l'entreprise, y compris le top management. C'est le cas original d'un délégué syndical accusé de harcèlement moral par sa direction. Les militants de la CGT-Virgin ont manifesté à plusieurs reprises en 2004 pour soutenir Cédric Ostrowski, employé logistique depuis 1997 à l'entrepôt parisien de l'enseigne culturelle et représentant du syndicat, en procédure de licenciement depuis le 17 juillet 2003 pour « harcèlement moral à l'égard de son supérieur hiérarchique ». Selon la directrice des ressources humaines, il lui est reproché « une attitude agressive ». Il est accusé d'avoir proféré des menaces et tenu des propos injurieux. Consultée, l'inspection du travail s'est opposée au licenciement de Cédric Ostrowski, arguant du fait que le travail du délégué n'étant nullement en cause, on ne pouvait écarter le lien entre la décision de licenciement et le mandat de représentant du personnel. La réaction de la direction ne s'est pas fait attendre : elle a fait appel auprès du ministère du Travail, qui lui a donné raison. L'on peut se demander dans

quelle mesure la loi n'a pas été utilisée comme ressource et instrumentée pour opérer de la discrimination syndicale…

8.3.2. LA GESTION DU RISQUE

UN RISQUE JURIDIQUE QUI AGACE LES EMPLOYEURS

Si la jurisprudence a fait preuve de prudence en actant qu'il entre dans les attributions normales de l'employeur de donner des instructions, de vérifier la qualité de leur exécution, de veiller à la bonne marche de l'entreprise ; que la réprimande et la sanction sont aussi des prérogatives du dirigeant, qu'il s'agit là des pouvoirs de direction, d'organisation et de sanction inhérents à la qualité d'employeur, la prudence des juges n'est pas synonyme de laxisme. En mai 2005, Max Perrin, ancien dirigeant d'EBCI, une entreprise de construction industrielle basée dans le Doubs, est condamné à douze mois de prison, dont trois ferme, par le tribunal correctionnel de Montbéliard. Outre le chef de « harcèlement moral », il est également inculpé pour « discrimination syndicale » et « délit d'entrave ». Le plaignant, ancien délégué syndical suppléant de l'entreprise élu sous l'étiquette CGT, reprochait au dirigeant de lui avoir fait subir d'incessantes humiliations entre 2001 et 2003. De chef d'équipe, Jean-Pierre Pellini s'était vu reléguer au rang de balayeur et manœuvre à qui on demandait de couper l'herbe avec une pelle, de ranger les mêmes affaires à des endroits différents d'un jour sur l'autre ou de passer la journée dans un local non chauffé en plein hiver. C'est la première fois qu'une peine de prison ferme est prononcée contre un employeur pour harcèlement moral.

Un arrêt du 21 juin 2006 de la Cour de cassation a créé une obligation de résultats pour l'employeur en matière de prévention du harcèlement. Saisie dans le cadre d'une plainte déposée par six salariés contre le directeur d'une association, la Cour a estimé que la responsabilité contractuelle de l'employeur était engagée, en l'absence même de faute de sa part, en se fondant sur l'existence d'une obligation de sécurité de résultat auquel ce dernier est tenu en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs dans l'entreprise. Il s'agit donc d'un nouveau prolongement de l'arrêt du 28 février 2002 sur l'amiante, ou de celui du 29 juin 2005 sur l'obligation contractuelle de prévention du tabagisme passif.

Une décision des juges suprêmes du 22 février 2007 qui a fait grand bruit vient renforcer ce dispositif. Si la tentative de suicide ou le suicide survient par le fait du travail, il

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

peut acquérir la qualification d'accident du travail, même s'il a eu lieu au domicile, à l'occasion d'un arrêt maladie. « L'équilibre psychologique de M. X. avait été gravement compromis à la suite de la dégradation continue des relations de travail et du comportement de M. Y. ». L'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé son salarié et il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver. Il voit son comportement qualifié de faute inexcusable. Les conséquences sont nombreuses : au-delà de l'indemnisation forfaitaire, l'employeur doit payer une majoration de la rente pour la victime ou ses ayants droit, et doit réparer des préjudices divers (ceux causés par des souffrances physiques et morales, préjudices esthétiques, manque à gagner en terme de carrière professionnelle…). Cela veut dire qu'en matière de harcèlement moral, dès lors que la qualification d'accident de travail sera retenue pour les actes qui en résulteraient, le manquement de l'employeur à l'obligation de sécurité du résultat devrait présenter le caractère de faute inexcusable.

La Cour de cassation entérine et accélère une logique initiée par une série de décisions rendues par les juges du fond au début de l'année 2000. Le 22 février 2000, la chambre sociale de la Cour d'appel de Riom a condamné la CPAM de l'Allier à prendre en charge au titre d'accident du travail le décès d'un salarié qui s'était donné la mort dans son entreprise. La cour estime que « ni la CPAM ni l'employeur (…) n'établissent que le travail n'a joué aucun rôle dans la survenance du décès ». Le tribunal des affaires de sécurité sociale d'Epinal considère le 28 février 2000 qu'une tentative de suicide commise en 1996 sur son lieu de travail par une femme de service d'une école spinalienne est un accident du travail. Enfin, le 20 mars, la Cour d'appel de Versailles juge que la CPAM doit prendre en charge au titre « d'accident du travail » le malaise d'une de ses employées victime d'un « choc émotionnel » après une « violente algarade » par téléphone de sa supérieure hiérarchique. Ces requalifications en accident du travail ouvrent le droit pour le salarié concerné, ou ses ayants droit, au bénéfice des prestations versées au titre de la législation sur le risque professionnel.

L'interprétation du juge tend donc à aller à l'encontre du législateur qui avait écarté la proposition de M. Debout de considérer le harcèlement moral comme une maladie professionnelle. La jurisprudence semble vouloir consacrer le harcèlement moral comme un risque professionnel, c'est-à-dire une menace ou un danger auquel le travailleur est exposé au cours ou du fait de son activité professionnelle. La responsabilité n'est plus seulement portée par le harceleur. Désormais, le juge reconnaît à l'employeur une responsabilité de principe, et augmente ainsi le coût de l'absence de prévention. Une experte RH d'une grande entreprise

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

commente les retombées de la loi, et surtout, de la jurisprudence récente, qualifiée d' « électrochoc » :

> Aspect positif : ça a mis en lumière des comportements délictuels, ça a dû freiner quelques vocations. Je crois pas que ça freine la vocation du pervers narcissique puisque c'est son mode de fonctionnement, et il en a besoin pour exister, et qu'il y ait ou non loi, il fonctionne comme ça, c'est une pathologie mentale, bon. Ca a dû freiner quelques vocations et favoriser une prise en compte par le management de ce que peuvent conduire certains abus, je pense que oui. Ensuite, ça a eu des inconvénients dans le sens où ça a beaucoup stigmatisé la fonction managériale au départ, et que c'est déjà très difficile d'être un manager *(rire)* (…). Dans une entreprise comme la nôtre, je pense que ça a eu comme avantage de susciter le débat, et de faire un peu peur. J'aimerais que, moi, on sorte de l'idée qu'on ne peut faire bouger les gens qu'en leur faisant peur *(rire)*. C'est mon grand espoir ! *(rire)*. Donc on a pu débattre, et on a pu je crois trouver par cette loi-là, une entrée pour parler plus sérieusement aux employeurs, et les faire bouger. Les employeurs, c'est par exemple un directeur d'unité. Parce que 1) ça a favorisé une prise de conscience, la jurisprudence est là pour l'éclairer, notamment celle de juin 2006 sur l'obligation de résultat en matière de protection des salariés des faits de harcèlement moral. Là, ça c'est un autre électrochoc ! Donc, et la loi et la jurisprudence ont pu favoriser une prise de conscience, et du coup bénéficier au chantier de prévention des risques psy au global.
> - *Alors, concrètement, il y a eu un changement depuis juin 2006 ?*
> - Oh ! Depuis 2005, il y a un changement, ça c'est sûr !
> - *Depuis 2005 ?*
> - Oui oui.
> - *2005 ou 2006 ?*
> - 2005.
> - *Pourquoi ?*
> - Parce qu'en fait, en 2003… c'était septembre 2003, comme je vous disais, qu'on a été mandaté sur ça… Pff… En 2004, on s'est senti un peu seul, autant dire *(rire)*. C'est-à-dire qu'on écrivait nos politiques, mais on sentait qu'il y avait pas tellement de… il y avait pas tellement de prise… on n'avait pas de prise sur le management sur ces histoires-là. Et puis bon, les jurisprudences, pan, pan, pan. On en a parlé, on parlait beaucoup de stress dans les médias, et donc on a pu, nous, rédiger nos politiques et faire valider, etc. (…) et à chaque fois, quand il y a une jurisprudence, comme celle de juin 2006, dring ! C'est une pièce de plus dans la cagnotte.

« Directions et cadres sont déstabilisés par la crainte de ne plus pouvoir exercer une quelconque autorité sans être taxés de harcèlement » (Lapeyrière, 2004, p. 31). Les directions et cadres sont inquiets des conséquences de la judiciarisation du phénomène, craignent les dénonciations abusives et la médiatisation. Lors de réunions-débats sur le harcèlement moral, les réactions fusent. Un directeur d'hôpital s'exclame : « Si à chaque fois qu'on demande à quelqu'un de faire quelque chose, on crie au harcèlement ! Bien sûr, il faut sanctionner les dérapages, mais…». Une cadre soupire, au comble de l'exaspération : « On ne peut pas être coincé toujours pour cause de harcèlement ! On peut muter quelqu'un parce qu'il est incompétent sans être accusé de harcèlement ! ».

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Une avocate de société, de syndicat et de salarié fait part de l'agacement des employeurs vis-à-vis du droit du travail de manière générale, et de la nouvelle réglementation sur le harcèlement moral en particulier. « Je ressens fondamentalement un gros problème lié à la mise en œuvre d'un droit du travail qui est vu aujourd'hui comme un peu le droit de la consommation », c'est-à-dire qu'on protège le co-contractant, donc le plus faible. Quand c'est le droit de la consommation, le consommateur est protégé face au professionnel, et quand c'est le droit du travail, c'est le salarié face à la société. « Et donc j'ai moi de mon côté des plaintes de sociétés en disant : "Ca c'est plus gérable…" ». L'accroissement des règles et la rigueur de la réglementation provoquent chez les employeurs « un agacement vraiment violent ! » : « C'est encore n'importe quoi ! Déjà avant on pouvait plus rien faire, alors là c'est la totale ! ». Concernant plus précisément la loi sur le harcèlement moral, l'avocate s'entend souvent dire : « Non mais attendez, le harcèlement moral, c'est mis à toutes les sauces ! ».

> J'en parlais avec un président d'une grosse société de conseil jeudi dernier, qui a le problème d'une salariée qui se dit harcelée moralement alors qu'elle est en arrêt maladie. Je vois pas comment on peut être harcelé moralement quand on est en arrêt maladie et qu'on n'exécute pas son contrat de travail ! Qui est quelqu'un qui est très très très haut et donc qui perçoit… pour dire une rémunération variable de plus de 100 000 € par an… en rémunération variable, hein. Et il m'a dit : « Moi, je trouve ça dégueulasse parce que… ». Il me demandait si elle devait être payée ou pas, etc. Moi je lui ai dit : « Ecoutez, oui, parce que regarde… », j'ai regardé le contrat de travail, etc., et j'ai dit « Comme en plus elle se dit subir un harcèlement moral, c'est encore plus risqué de réduire… », il dit : « Oui, mais c'est dégueulasse… », parce qu'il me dit : « Moi, les 100 000 € de bonus, si j'avais pas à les lui donner, je les donnerais à des gens qui travaillent vraiment dans la boîte ! Et des gens qui rament pour rapporter du chiffre d'affaires dans la boîte ! ». Il me dit : « Ca, je trouve ça dégueulasse, hein ! ». Et je le comprends ! Eh oui, c'est un mandataire social, et je dis : « Oui, mais Monsieur, c'est vous qui êtes responsable pénal dans la société, c'est vous qui risquez un casier judiciaire. Faites-le si vous voulez. Je vous dis, aujourd'hui, au regard de la jurisprudence, et au regard du code du travail, il y a un risque. Parce que antérieurement, la salariée s'est plaint d'un harcèlement moral, pour moi il n'y en a pas, mais si vous… enfin, n'arrivez pas à justifier la baisse de sa rémunération variable objectivement, on risque un harcèlement moral, parce qu'il y aurait une conséquence ». Aujourd'hui on n'a aucune conséquence. Et c'est vrai qu'il dit : « C'est pas juste, c'est pas équitable ». Donc ce que je ressens c'est un agacement, disons « Encore un truc de plus ! », ce que je ressens aussi c'est que quand même, ben ça leur fait prendre la mesure des risques qu'il y a dans la société, mais parfois il y a de l'injustice, et une injustice, par exemple, c'est ça. C'est, ben, j'ai des salariés qui sont dans l'équipe de cette femme, qui aimeraient bien pouvoir bénéficier d'une prime à la fin de l'année parce qu'ils bossent comme des malades, et moi comptablement je ne peux pas leur donner, parce que je dois donner les 100 000 € de rémunération variable à cette femme qui fout rien du tout. Et ça c'est pour eux… c'est difficile à vivre.

Dans un contexte où les bastions de syndicalistes que sont les prud'hommes considèrent les requêtes des travailleurs plutôt avec bienveillance, et où 70% des décisions

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

des conseillers prud'homaux sont confirmées par les chambres sociales des Cours d'appel (Guélaud, 2004), le harcèlement moral est un nouveau risque. Il faut le gérer car l'entreprise doit être protégée d'éventuels procès par les gardiens du temple que sont les DRH. Un directeur des ressources humaines interrogé « partage l'énervement de beaucoup de gens de la fonction RH sur le sujet parce que c'est vrai que c'est des dossiers chronophages, difficiles, et en même temps vous ne pouvez pas les traiter… vous ne pouvez pas les traiter comme ça d'un revers de main parce que derrière il y a une réalité humaine palpable, et puis il y a des retombées légales ! ». Le harcèlement moral est devenu aujourd'hui « un sujet que le salarié, qui est mal dans sa peau, a tendance à invoquer ». Que le harcèlement moral soit « vrai » ou « faux », « l'enjeu est très fort, pour ce genre de dossiers », car « Si vous prenez partie, derrière on est quasiment engagé à des sanctions disciplinaires, si c'est du harcèlement moral avéré et confirmé derrière, là pour le coup l'employeur devient hautement responsable ! ». Etant donné le risque pénal lié au harcèlement moral, « l'employeur, que je représente aussi, est extrêmement mal à l'aise…». Le DRH conclut : « Moi, si je résume mon appréciation des choses, je pense que le harcèlement moral au travail existe, il y a des personnalités perverses… Maintenant, le législateur n'a pas arrangé les choses ».

Dans les 44 propositions du MEDEF de mars 2004 visant à refonder le droit du travail, à « corriger les dérives jurisprudentielles et revoir les sanctions », pleine mesure est prise de l'agacement des employeurs, et un constat sévère est dressé sur la complexité croissante du droit : « La réforme des modes d'élaboration du droit du travail s'impose (…) si l'on veut donner sa place au dialogue social. Il faut rompre avec le caractère monolithique d'un droit bâti par le législateur qui pose des règles universelles tout en essayant de prévoir toutes les situations. L'excessive complexité qui en résulte est génératrice d'une insécurité juridique maximale qui nourrit un contentieux toujours plus important. Ce dernier contribue à accroître cette insécurité dès lors que la jurisprudence n'est plus perçue comme veillant au contrôle de l'application du droit, mais comme étant une source possible de création de nouveaux droits ». Le MEDEF veut réduire l'insécurité juridique encourue par l'employeur. La proposition n° 16 concerne le harcèlement moral : « La loi actuelle (dite de modernisation sociale) définit le harcèlement moral par une tautologie. Il est ainsi défini comme "des agissements répétés de harcèlement moral". Cette situation n'est pas admissible et les dispositions introduites dans le code du travail relatives au harcèlement moral doivent être supprimées (sachant que les dispositions réprimant ce délit figurent dans le code pénal et suffisent à régler la question) ».

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Cette campagne contre la loi sur le harcèlement moral trouve des relais dans les médias. Thierry Gredin a été harcelé à tort par son employée. Il raconte son histoire, dans une émission spéciale sur France 5[1] :

> Je dirige une entreprise qui fait de la maintenance par informatique. Pour ce faire, nous avons des techniciens et des commerciaux. Et une commerciale, donc, intégrée chez nous depuis de nombreuses années… une très bonne commerciale d'ailleurs… un beau jour tombe en arrêt maladie. On reçoit son certificat et cet arrêt maladie a été repoussé de mois en mois, et au bout de deux mois je reçois une convocation à un conseil de prud'hommes pour harcèlement moral. Alors, effondrement de ma part parce que je ne m'y attendais absolument pas (…). Je téléphone au service juridique du MEDEF auprès de qui je suis abonné et qui me conseille de prendre très très au sérieux donc ce type d'accusation parce que on me reprochait une vingtaine de faits très précis… des faits très précis… donc qui m'ont été reprochés. Alors je peux vous citer le type de faits qui m'ont été reprochés (…). Cette personne donc me reprochait de lui avoir adressé, et à elle seule, des avertissements… elle était habituée à être en retard, bon… elle avait eu quelques avertissements pour être en retard, bon… Elle avait… elle réclamait de temps en temps des congés sans solde, et elle a prétendu que j'étais toujours en refus vis-à-vis de ses demandes et que jamais je lui accordais de congés sans solde alors que je l'accordais aux autres collaborateurs. Elle m'a accusé de l'avoir changé de bureau x fois. Elle m'a accusé de ne pas l'emmener au restaurant aussi souvent que les autres collaborateurs. J'ai pour habitude de déjeuner régulièrement avec mes collaborateurs. Je préfère déjeuner avec mes collaborateurs qu'avec mes clients, c'est un choix, et je les emmène régulièrement, les uns ou les autres. Mise en place d'objectifs inatteignables (…). Retard sur versement de salaires, manœuvres d'intimidation, et je peux vous en citer encore. Il y a une vingtaine de points très précis sur lesquels j'ai été accusé. Alors le gros problème, dans ces accusations-là (…) c'est au chef d'entreprise de faire la preuve que toutes les accusations sont erronées. Donc c'est très difficile de faire la preuve que j'ai fait de l'intimidation… que je n'ai pas fait d'intimidation, etc. Donc il a fallu que je demande des témoignages, d'abord aux collaborateurs de la société, bon… les témoignages des collaborateurs de la société n'ont pas vraiment de poids parce qu'on peut considérer qu'ils ont été obtenus sous pression. Donc il a fallu que j'aille voir les anciens collaborateurs de la société qui nous avaient quittés en leur demandant... alors : « Bonjour, c'est Thierry Gredin, je… vous vous souvenez, vous avez travaillé chez nous de telle année à telle année, est-ce que… voilà ce qui m'arrive… est-ce que vous pourriez témoigner, vous aussi, m'aider », je lui ai expliqué… « que vous avez aussi changé de bureau très souvent, que je vous ai pas emmené au restaurant aussi souvent que les autres… », en fait tout ce qu'on m'a reproché. Donc j'ai demandé… je suis allé voir quand même une quinzaine de salariés… Ca prend un temps fou, ça prend une énergie, ça prend… c'est une somme de soucis… vous pouvez pas vous imaginer… Et puis c'est pas très agréable quand même d'aller voir des anciens salariés en disant : « Voilà, je suis accusé de harcèlement moral », parce que « harcèlement moral », pour un patron, enfin quand il est innocent… enfin, quand il s'estime innocent, ça marque profondément. Ca m'était jamais arrivé de passer en prud'hommes. Je peux vous assurer que c'est… je peux comprendre que quelqu'un d'harcelé en souffre terriblement (…) mais moi je me suis senti harcelé à mon tour par ce type d'accusation (…). Il y a eu conciliation, il s'est rien passé à la conciliation. Il y a eu le conseil des prud'hommes… le conseil des prud'hommes, on a obtenu gain de cause… enfin, je dis « on », mes défenseurs et moi-même… et… et bien entendu il y a eu appel. Mais entre l'appel… entre les prud'hommes et l'appel, j'ai invité justement cette ancienne salariée, j'ai dit « Venez, on va discuter ensemble, on va essayer de trouver un accord ». « Ah non non non je… Tous mes… C'est mon avocat qui insiste pour que j'aille jusqu'au bout ». Et… et puis tous ses conseils… ses différents conseils, les syndicats qu'elle avait rencontrés (…). Tout le

[1] « Etats généraux » : « Souffrance au travail : stress ou harcèlement », France 5, 10/4/06.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> monde l'a poussée à aller jusqu'au bout. Bon… il y a eu… il y a eu l'appel devant les juges professionnels, et elle a rien obtenu sur rien. Il faut savoir qu'elle réclamait pratiquement 100 000 €. Dans une petite entreprise, si vous êtes condamné à 100 000 €, mais c'est une catastrophe. Hein, on se bagarre pour essayer de vivre et de survivre, voilà.

T. Gredin est « effondré » lorsqu'il apprend que sa collaboratrice l'accuse de harcèlement moral. C'est le début d'un véritable marathon (« ça prend un temps fou, ça prend une énergie », « c'est une somme de soucis », et puis « c'est pas très agréable »), au terme duquel il doit faire la preuve de son innocence. L'accusation fait également encourir à sa petite structure qui s'évertue à se maintenir à flot un risque financier « catastrophique ». Lors de l'émission, Sylvain Niel, conseil d'entreprise, propose d'éliminer la catégorie harcèlement moral.

> Moi je pense qu'il faut qu'on parle de souffrance au travail, parce que aujourd'hui, le problème que soulèvent les victimes qui ont témoigné, c'est plus à mon sens un problème de souffrance au travail que de harcèlement moral, ce qui fait que d'ailleurs nombre de procès déboutent les demandeurs de leur… de leur assignation, et que par ailleurs, vous avez dans des entreprises des gens qui utilisent cette menace de harcèlement moral pour essayer de négocier un départ. Ce qui est une véritable perversion du système. Aujourd'hui on ne protège pas bien, je pense, les salariés en parlant d'un harcèlement moral, avec toutes ses déviances, alors qu'il s'agit d'une souffrance au travail, tout simplement. Il faut supprimer ce terme de harcèlement moral, et qu'on parle maintenant de souffrance au travail, et que les entreprises prennent la mesure de la prévention de cette souffrance.

Une victime de harcèlement moral réplique : « Si je peux me permettre… moi "souffrance"… moi qui me considère être victime de harcèlement… "souffrance" c'est un mot que j'ai du mal à comprendre ».

S'opposent donc deux types de discours, celui de la victime, qui se sent harcelée moralement et veut être reconnue comme telle, et celui de l'employeur, qui explique que les contraintes sont assez nombreuses comme cela pour ne pas y ajouter l'insécurité juridique. Jacques Tessières, président du Conseil des prud'hommes de Paris, collège employeur, défend l'employeur que l'on désigne « souvent à la vindicte publique » « à une époque où on peut compter autant de chômeurs » :

> L'essentiel des conflits que nous avons à connaître résulte de la complexité du droit du travail. C'est un véritable parcours du combattant. L'employeur est dans une totale insécurité juridique, d'autant que l'application qui est faite de ces lois qui sont beaucoup trop nombreuses entrave considérablement les relations entre l'employeur et les salariés. Et j'ai le sentiment que trop souvent on reste dans des attitudes de luttes de classes, et je trouve paradoxal qu'à une époque où on peut compter autant de chômeurs, on continue d'alimenter l'idée pour désigner le chef d'entreprise très souvent à la vindicte publique, ça n'est pas

comme ça qu'on peut encourager les relations et favoriser l'emploi, et je trouve que c'est bien regrettable[1].

Il semble que N. Sarkozy ait choisi son camp, lors de son discours à l'université du MEDEF le 30 août 2007, en se faisant le porte-parole et le porte-voix des patrons. Le président fustige tour à tour « l'opacité des règlements », « l'arbitraire bureaucratique », « l'incertitude juridique » et « jurisprudentielle ». « Comment faire un calcul économique quand on ne sait pas à l'avance comment la réglementation va s'appliquer, quand on ne sait pas ce que l'on peut raisonnablement attendre des juges, des fonctionnaires, quand tout acte de commerce peut faire l'objet d'un contentieux à l'issue imprévisible, quand le risque financier et lié à l'incertitude juridique se double, de plus en plus, d'un risque pénal ? ».

Pour rendre aux Français le goût du risque, le goût d'entreprendre, le président veut mettre un terme à la pénalisation du droit des affaires, car il est inconcevable qu'au risque financier vienne s'ajouter un risque pénal qui rend toute erreur de gestion passible de prison. Il veut contribuer à la « sécurisation juridique de l'employeur » en stoppant la « guerre réglementaire » et « judiciaire » livrée contre les patrons. Ce faisant, il se prive du rôle préventif joué par le droit pénal.

UNE DÉFINITION DU HARCÈLEMENT MORAL QUI POSE PROBLÈME

La manière dont le harcèlement moral est compris par les DRH et leurs divers conseils est décisive à deux niveaux. Comme pour les écoutants de manière générale chargés de délivrer le « label qualité » au « harcèlement moral », la manière dont ils qualifient la souffrance qui se déverse dans leurs bureaux a de lourdes implications pour l'avenir du salarié. Par ailleurs, étant donné leur rôle pivot entre les institutions juridiques et les travailleurs, ils jouent un rôle crucial quant à l'interprétation de la loi.

Pour une avocate interrogée, la définition jurisprudentielle du harcèlement moral offre des pistes intéressantes. Elle est d'accord avec les juges lorsqu'ils statuent que l'exercice même abusif du pouvoir disciplinaire ne caractérise pas un harcèlement moral. « Ca veut dire que c'est pas parce qu'on vous donne une sanction, un avertissement, un blâme, ou une rétrogradation qu'on est dans le harcèlement moral. C'est pas parce qu'on a un reporting excessif qu'on est dans le harcèlement moral », constat qu'elle ponctue par : « Et ça, je trouve ça très juste comme analyse. Enfin, à mon sens, vu de mon côté ». Puis elle commente un

[1] « Les dossiers de France 3 » : « Harcèlement au travail », France 3, 17/11/05.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

arrêt de la Cour de cassation du 27 octobre 2004 : en plus des brimades gratuites, « là on est face à une salariée qui se voit retirer sans raison son téléphone portable… et là on va au-delà d'un contrôle d'activité ou d'un reporting. On a un fait objectif qui caractérise à mon sens un fait de harcèlement moral ». Le retrait du portable n'est pas justifié par une raison économique, et « si on le retire à elle sans aucune raison objective, alors là on peut être face à du harcèlement moral, et c'est ce que dit la cour de cass ».

Malgré ces avancées dans la compréhension de la notion, il reste beaucoup d'incertitudes, notamment en ce qui concerne les conséquences du harcèlement moral sur la santé physique et psychique du salarié. « La dignité, qu'est-ce que c'est ? Après, il faut que nos juges nous définissent beaucoup mieux ça, parce que nous, en tant qu'avocats, et utilisateurs de cette règle-là, on sait pas ce que c'est… On peut le définir, mais c'est très subjectif ». Elle s'empresse d'ajouter : « De toute façon, le droit est subjectif, hein… ». Elle ne pense pas que le médecin du travail peut, à lui seul, caractériser le harcèlement moral. « Il me dit, le médecin du travail : "A partir du moment où moi je fais un avis d'inaptitude au poste du salarié, j'ai la conséquence du harcèlement moral, donc le harcèlement moral est caractérisé" ». Et de pointer les dérives possibles : « Là encore, je dis attention aux dérives, parce que c'est pas parce que le médecin du travail estime qu'un salarié est inapte à un poste de l'entreprise que le salarié subit obligatoirement le harcèlement moral ». L'émergence du marché lucratif du harcèlement moral met en concurrence les autorités censées statuer sur les cas de harcèlement, la disqualification de celle de l'autre renforçant la sienne propre.

Sur cette question des conséquences sur la santé du salarié, l'avocate s'insurge contre la Cour de cassation qui met le certificat médical du médecin traitant et celui du médecin du travail sur un pied d'égalité. « La Cour de cassation élargit beaucoup la notion, là on n'avait qu'un certificat médical, on n'a même pas le médecin du travail qui est intervenu ! ». Un certificat du médecin traitant suffit *a priori* à prouver l'altération de la santé physique et mentale du salarié, « et donc suffit à caractériser, si on a les premiers éléments… à caractériser le harcèlement moral. C'est très vaste, hein ! ». Le ton est d'autant plus indigné que l'enjeu est sérieux : « parce qu'en plus derrière il y a un délit pénal ! C'est grave ! Enfin, le mandataire social risque pénalement un casier judiciaire ! Donc faut vraiment… enfin… s'attacher à la définition ! ».

Le harcèlement moral est difficile à définir (« la dignité, qu'est-ce que c'est ? »). L'avocate n'est pas en accord total avec la définition jurisprudentielle. Elle ne se sent « pas très à l'aise » face à ce problème :

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> Aujourd'hui, j'attends vraiment les décisions de la chambre sociale, parce que je me sens pas très à l'aise. C'est ça qui est intéressant aussi dans le droit du travail d'ailleurs, c'est qu'on a souvent de nouvelles dispositions sans avoir vraiment la teneur de ce que nous donnons à nos magistrats de la cour de cassation, donc c'est l'intérêt de prendre une position dont on sait qu'elle ne sera pas définitive. Je dirais que c'est des questions qui reviennent… enfin qui sont tout à fait réitérées des deux côtés, de la part des salariés et de l'employeur… Je pense que… Comment je me sens ? Bonne question… Un peu comme par rapport aux 35 heures, enfin pas de manière plus mal ou moins bien, c'est que par exemple quand on a eu la loi sur les 35 heures on a eu beaucoup d'accords 35 heures à mettre en œuvre dans les sociétés, ben on s'est posé la question avec mes associés, on s'est mis autour d'une table, on a examiné les textes, on a réfléchi, on s'est dit ben qu'est-ce que c'est ? Comment on met en œuvre et comment ça se met en place dans la société, si on est pour une société ? Et si on est pour un salarié, qu'est-ce qu'on peut en tirer ? Enfin pour le harcèlement moral, c'est un peu ça, c'est qu'on a une demande croissante, on est sur une définition floue, on dit, comme je vous ai dit tout à l'heure en début d'entretien, « Ben pour nous, c'est quoi le harcèlement moral ? ». C'est la définition du code du travail, mas attention il nous faut des preuves ! Il faut pas partir : « Attendez, c'est du harcèlement, c'est du harcèlement, c'est du harcèlement ! ». Non ! A mon sens, il faut quand même être plus réservé, il faut avoir des faits réitérés, il faut que ça aille au-delà d'un management excessif, ou d'un pouvoir disciplinaire peut-être injustifié.

A travers quatre cas précis qu'elle relate, l'on voit le raisonnement qu'elle développe pour distinguer le « vrai harcèlement » du « faux harcèlement ». Le premier est « l'exemple typique » d'une salariée de cinquante ans, associée au comité d'experts dans un cabinet d'expertise comptable, qui vit le contrecoup du rachat de la structure. La nouvelle direction – que Marie-Hélène aurait qualifié de « secte » instaurant un nouveau rituel – « change complètement les règles d'application en interne dans le cabinet ». Comme pour Marie-Hélène, la situation est difficile à vivre : « Ce n'est pas forcément facile, quand vous avez trente ans d'ancienneté (…) que vous êtes expert comptable associé, de vivre ce changement de règles », d'autant plus que cette dernière a le cœur à l'ouvrage : « C'est quelqu'un qui avait une grande capacité de travail, une volonté fondamentale de faire bien son travail, elle ne prenait pas ses congés payés parce qu'elle avait trop de travail et qu'il y avait des problèmes de recrutement ». Et à la suite de ça, « elle ne prend pas ses congés payés, elle travaille comme une malade, et travailler comme une malade ça conduit à faire des erreurs », elle essuie deux avertissements en un an et est licenciée pour faute grave. Entre temps, elle a été mise à pied à titre conservatoire, et l'employeur lui a refusé la permission du paquetage de ses effets personnels. « J'ai la salariée en ligne, je le reçois etc., elle est au bout du rouleau, sous antidépresseurs, pas bien du tout physiquement, pas bien du tout mentalement ». Elle se plaint de « harcèlement moral », mais l'avocate est en désaccord avec sa cliente. Après des procédures multiples et variées, l'avocate obtient gain de cause devant le Conseil des prud'hommes sur le licenciement abusif et le préjudice moral lié à l'impossibilité pour la salariée de récupérer ses objets personnels et de prendre ses congés. Devant la Cour d'appel,

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

la salariée et son conseil obtiennent à moitié gain de cause, car le juge décide que le licenciement n'est pas fondé sur une faute grave mais sur une cause réelle et sérieuse.

Pour l'avocate, la plainte de la cliente n'est pas recevable : « Il y a un préjudice moral lié aux actes de licenciement abusif, mais où est le harcèlement moral ? Même si son état de santé était altéré, moi je ne caractérisais pas, dans ce cas-là, le harcèlement moral, à mon sens ». Pourtant, on est là dans un cas typique : un rachat d'entreprise s'accompagne de l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante qui « chamboule » tout à son passage. La salariée a-t-elle pu constituer une « menace », un « boulet » dont il fallait se débarrasser au plus vite ? Toujours est-il que sa plainte de « harcèlement moral » est traduite par l'avocate en « préjudice moral » et « licenciement abusif ». On ne peut comprendre l'imposition de cette reformulation qu'en gardant présent à l'esprit qu'elle n'est pas sans dimension tactique. L'avocate est consciente que les juges en ont plus qu'assez d'entendre parler de ce « serpent de mer » qu'est le « harcèlement moral » et pense que, malgré la frontière des plus poreuses qu'il entretient avec « harcèlement moral », le « préjudice moral » est plus « vendeur ».

Le deuxième cas concerne une société de 50 salariés qui vit un licenciement économique collectif.

> La salariée était une salariée protégée, c'est-à-dire elle était déléguée du personnel, et je suis dans une petite société qui décide de ne plus prendre de comptable en interne, et prendre un expert comptable externe, mais il n'y aura plus de comptable dans cette société. Cette dame était comptable, elle ne faisait pas bien son travail, donc elle avait fait l'objet de deux avertissements, qui avaient été contestés par la salariée, et pour des raisons économiques on supprime donc le poste de comptable. Elle crie au scandale « harcèlement moral », elle va voir le médecin du travail qui décide qu'elle est inapte au poste de travail, ce qui ne nous empêche pas d'initier la procédure de licenciement économique à son encontre, mais à l'encontre d'autres salariés, bien sûr, dans la société. L'inspecteur du travail dit : « Il n'y a pas harcèlement moral, j'autorise le licenciement parce que effectivement il y a suppression du poste et il y a des difficultés économiques », et effectivement, certes la salariée contestait la légitimité des sanctions disciplinaires, donc des deux avertissements à son encontre, mais ça, c'est l'exercice du droit disciplinaire de l'employeur, et c'est pas du harcèlement moral. Et peut-être que aujourd'hui la salariée est inapte au travail, mais la conséquence de son inaptitude au travail c'est peut-être (peut-être !) les sanctions, mais ces sanctions disciplinaires, il y avait des faits qui étaient à l'origine, objectifs pour l'employeur… après, la sanction, elle est toujours subjective, hein… mais en tout état de cause, les sanctions étaient fondées sur des choses, c'est pas complètement subjectif, il y avait des éléments précis… Donc j'ai obtenu l'autorisation de l'inspecteur du travail sur ce licenciement.

Dans ce cas précis, l'argumentation de l'avocate est quelque peu confuse. Si le licenciement est « économique » et « collectif », pourquoi vise-t-il certains et épargne-t-il d'autres ? On comprend, en lisant entre les lignes, que la comptable, déléguée syndicale,

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

pouvait constituer un « boulet » dont il fallait se séparer. Les difficultés économiques que connaît la société représentent une « aubaine » pour le management, qui y voit là l'occasion de faire le ménage. La comptable considère que les sanctions qui lui ont été infligées sont du « harcèlement moral », l'avocate, elle, les juge légitimes, avant d'ajouter une note dissonante : « après, la sanction, elle est toujours subjective, hein ».

Dans le troisième cas, l'avocate défend les intérêts d'un employeur qui a reçu une plainte de harcèlement moral provenant de deux cadres accusant leur chef de service. Les lettres des deux salariées sont « terribles, enfin poignantes quand on les lit : "On ne peut plus travailler avec cette personne, ça n'est plus possible, quand on va aux toilettes… dès qu'on est aux toilettes, elle nous fait appeler par un haut-parleur de l'usine devant tout le monde. Euh… Elle contrôle… On ne peut pas recevoir un fax sans qu'elle nous prenne le fax et qu'elle lise le contenu…" ». L'autonomie dans le travail est sévèrement encadrée : « Tout courrier qu'on doit faire, désormais on doit avoir son accord écrit. Or ça nous empêche réellement de travailler parce qu'on est dans une situation… quand elle est en congé, on attend son accord écrit. Donc ça nous empêche vraiment de travailler ». C'est vraiment difficile pour elles, « et nous, de manière collégiale, en tant que cabinet d'avocats, on considère que c'est des faits de harcèlement moral ». S'inspirant de la jurisprudence sur le harcèlement sexuel selon laquelle la caractérisation de faits de harcèlement sexuel conduit au licenciement pour faute grave du salarié qui en est l'auteur, le cabinet entame une procédure de licenciement de la chef de service. Cette dernière conteste aux prud'hommes, qui statue que le licenciement est abusif. L'avocate prend un ton indigné : « C'est quelque chose que je ne comprends pas ! Pour une fois, on est vraiment dans un cas de harcèlement moral, c'était pas une seule salariée, c'est deux salariées, il y avait des faits objectifs, on avait des attestations… Eh ben non, le Conseil des prud'hommes a dit non, licenciement abusif ! Vous voyez, par contre, on a l'impression de marcher sur la tête ». Elle commente : « aujourd'hui je ressens les juridictions, et notamment les juridictions prud'homales, très réticentes à condamner sur le harcèlement moral… », avant de conclure : « aujourd'hui, on est encore en butte sur la définition du harcèlement moral, sur ce que c'est concrètement. Le législateur a élaboré une définition très large, une atteinte à la dignité, qu'est-ce que c'est ? ».

Concernant le dernier cas, l'avocate a été contactée directement par le PDG d'une concession automobile, à la suite d'une enquête ISO anonyme de satisfaction des salariés qui révèle un vrai malaise au sein du service commercial. La direction contacte le chef de

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

service : « il y a un vrai problème dans ton service parce qu'il y en a beaucoup qui se plaignent, c'est pas normal ». Ce dernier, fort de cinq ans d'ancienneté, se défend vaillamment : « Mais non, de toute façon, on est sur la vente de véhicules, c'est parce qu'on est en attente de résultats, il faut bien que je les pousse, c'est du management ! ». La direction se range du côté du manager, d'autant plus que l'avocate consultée les conforte dans leur position : cela peut être justifié, « on leur dit de bouger commercialement et puis ils en foutent pas grand-chose ». La situation en reste au *statu quo*, « mais il y a quand même un rappel verbal ».

Neuf mois après la publication des résultats de l'enquête, un salarié qui avait vingt ans d'ancienneté sans problème, se met tout à coup en arrêt maladie prolongé, ce qui alerte le directeur de l'établissement qui prend l'initiative d'afficher le salarié à une réunion. « Et là, le salarié crache le morceau en disant : "Je veux changer de service, je veux arrêter de travailler dans ce service, si vous ne me changez pas de service, je ne retourne pas travailler. Je suis détruit psychologiquement" ». L'avocate lit la lettre adressée au harceleur :

> « Licenciement pour harcèlement moral grave et réitéré à l'encontre de collaborateurs de votre équipe. M. X en qualité de responsable des ventes de société a été arrêté pour maladie pendant la période de telle date à telle date. Etant inquiets de cette situation, nous avons été conduits à prendre des informations, puis à mener une enquête, et enfin à découvrir que ce salarié a été victime… donc en arrêt-maladie… a été victime d'un harcèlement moral, ce qui l'a conduit à un état dépressif grave. Avec une certaine stupéfaction, nous avons constaté que les troubles psychiques dont souffrait ce salarié étaient la conséquence directe d'une exploitation détournée et malsaine »… parce que je vous l'ai dit, c'est toujours détourné… « du pouvoir professionnel qui vous est conféré dans le cadre de vos fonctions. A la lumière des dernières révélations, cette enquête nous a permis de nous rendre compte que nous avons été parfaitement trompés sur de nombreuses affaires par vos explications, par vos présentations mensongères, de la justification et du bien fondé de votre action de management, de l'équipe commerciale, et des ventes que vous aviez à réaliser. Alors que nous vous avions accordé une confiance conforme à celle que nous avons habituellement octroyée à un cadre occupant vos fonctions, situé à un niveau hiérarchique très élevé au sein de notre société, vous avez mis à profit cet avantage, pour masquer la réalité, que nous découvrons aujourd'hui, reflet des conséquences désastreuses sur les relations internes, et l'activité commerciale, alors même que cela relevait de l'exécution de vos fonctions de chef des ventes. 1) Il vous est reproché notamment d'avoir proféré des menaces, des insultes, exercé des pressions, usé de moqueries permanentes à l'encontre d'un bon nombre de vos collaborateurs. Vous aviez pour habitude »… je vous donne des exemples, hein, pour que ça vous aide, hein… « vous aviez pour habitude d'utiliser des surnoms humiliants en réunion vis-à-vis de certains salariés. Ainsi, M. B., en qualité de… était appelé le "boulet" pour le critiquer comme indésirable. M. N., en qualité de… était devenu M. H., du fait de sa relation personnelle avec Mlle H., autre salariée de votre équipe. Il y avait ceux qui étaient désignés comme les "pique-assiettes de l'entreprise" »… Tout ça est entre guillemets parce que c'est des attestations qu'on a eues. A partir du moment où le salarié a été mis à pied à titre conservatoire, et sorti là encore, même exemple que dans l'autre société… « Il y avait ceux désignés comme "pique-assiettes de l'entreprise", ceux qui étaient "parasites" de l'équipe, qui devaient s'expliquer devant les autres de leur façon d'occuper leurs journées, alors que leur qualité de cadre leur accorde une

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> autonomie certaine dans l'organisation de leur travail. Après avoir annoncé des mesures prévues dans l'action et les objectifs de l'équipe de vente, c'était en direction d'un groupe déterminé que vous vous adressiez en des termes intolérables : "S'il y en a qui ne sont pas contents, qu'ils viennent me voir, j'accepte leur démission" ». Il pousse à la démission… « "Et pas la peine de venir me voir en fin de mois…". Quand il y avait des remarques ou des observations, vous répondiez : "J'en ai rien à foutre !", et d'un air menaçant : "Ici, c'est moi le patron !". Naturellement, ce ne sont là que les quelques exemples des écarts de langage et des menaces auxquels étaient soumis ceux de vos subordonnés mal-aimés, qui se trouvaient au mauvais moment sur votre chemin. Certains vendeurs se sont plaints de la peur de représailles, ou de la hantise de devenir la tête de turc pendant des semaines. De plus, une des caractéristiques »… pour moi aussi ça c'est du harcèlement moral… « une des caractéristiques de votre action sur votre équipe est de faire en sorte d'envoyer certains commerciaux sur des coups tordus ou de véritables pièges. Vous avez demandé ainsi à M. X, en arrêt maladie, ou à d'autres commerciaux, d'aller démarcher les clients déjà traités par un autre site à l'intérieur de notre groupe, ce qui est contraire à notre déontologie commerciale, et qui génère des animosités insoutenables de la part des autres équipes de vente des autres sites. Logique !!! Vous avez contraint des collaborateurs à gérer des dossiers sur lesquels vous aviez déjà pris des engagements, soit opaques, soit hors normes, impossibles à satisfaire, complètement différents de ceux annoncés au départ. Ce qui a créé des situations commerciales très tendues, et mis en grande difficulté nos collaborateurs. A la suite des difficultés qui se sont présentées devant ce genre de situations, et des mauvais résultats commerciaux consécutifs, vous avez déclaré à M. X »… donc celui qui est en arrêt maladie… « que la haute direction était sur son dos »… vous voyez comme c'est insidieux… « qu'il était sur la sellette, et que s'il ne voulait pas d'ennuis, il devait respecter exactement vos consignes car vous aviez pris sa défense à plusieurs reprises, et vous seul aviez suffisamment de poids pour éviter des problèmes. En réalité, au lieu de prendre sa défense, c'est tout le contraire qui se produisait. Vous avez expliqué clairement devant nous… devant la direction générale… critiqué ce collaborateur, en lui imputant la responsabilité de certaines insuffisances »… c'est terrible, hein… « certaines insuffisances, sans pour autant appeler une sanction, ou un entretien, tel que cela aurait pu être envisagé si le reproche eût été consistant ou réel. Or M. J. n'a jamais été mis en cause, ni par moi-même, donc le directeur d'établissement, ni par notre président, M. D. ». Et après on entre dans la lettre de licenciement… Mais vous voyez comme c'est insidieux…

Pour l'avocate, le harcèlement moral est avéré parce que : « 1) c'est réitéré, c'est sur une équipe complète, j'ai toutes les attestations, tout ce qui est entre guillemets est attesté par les salariés, et ensuite il y a des conséquences directes sur la santé de l'équipe, puisqu'il y en a qui sont en arrêt maladie. Donc là, oui, on est caractérisé sur un fait », c'est pourquoi le chef de service a été licencié pour faute grave, décision qu'il a contestée auprès des tribunaux. Les agissements s'exercent « sur une équipe complète », il y a donc harcèlement moral. Pour M.-F. Hirigoyen, et en invoquant exactement la même raison, on est plutôt dans de la « maltraitance managériale », car le harcèlement moral vise un individu et non pas un collectif de travail.

En matière de harcèlement moral, force est de constater qu'on est très souvent sur une lame de rasoir. Pour le premier cas, la frontière entre « harcèlement moral » et « préjudice moral » est plus que floue. Dans le deuxième, la salariée a reçu des sanctions motivées, ce

n'est donc pas du harcèlement moral. L'avocate ajoute cependant : « la sanction, elle est toujours subjective ». A nouveau, toute la subjectivité du harcèlement moral apparaît dans le troisième cas traité dans les appréciations différentes de l'avocate et du conseiller prud'homme. Alors que l'avocate est sûre et certaine que le harcèlement est caractérisé (les lettres reçues des plaignantes sont « terribles, enfin poignantes », « nous de manière collégiale en tant que cabinet d'avocats, on considère que c'est des faits de harcèlement moral »), le juge statue différemment. « On a l'impression de marcher sur la tête ». Un quatrième cas de harcèlement moral est exposé par l'avocate, cas que M.-F. Hirigoyen aurait probablement qualifié de « maltraitance managériale ».

Pour un DRH, « le harcèlement moral n'est pas le harcèlement sexuel, mais le harcèlement sexuel est nécessairement du harcèlement moral (…). Je ne veux pas confondre l'un dans l'autre, mais… *(rire)*… mais il y a quand même des similitudes très troublantes…». Harcèlement moral et sexuel sont bien évidemment intriqués. Le harcèlement sexuel, en tant qu'atteinte à la dignité de la personne, est sans conteste une forme de harcèlement moral, comme en témoigne le cas suivant :

> Alors, pour en revenir aux dossiers de harcèlement moral que j'ai traités récemment, euh… le plus récent étant un hybride de harcèlement moral et sexuel, c'est-à-dire si on prenait versant harcèlement sexuel, c'était grave, franchement grave, par contre, il y avait une dimension morale, et si on acceptait les faits tels que décrits par la victime et tels qu'ils se sont avérés après examen, c'était l'interaction des deux qui rendait la situation critiquable en terme de comportement hiérarchique. En fait, sexuellement, vous pouvez dire : en fait, il ne s'est pas passé grand-chose, le Monsieur s'est montré très pressant, lors d'une activité à l'extérieur en voiture, parfois ils sont amenés à rentrer tard le soir, et il l'avait invitée de façon pressante à plusieurs reprises à la raccompagner chez elle, voire à y rester. Mais sans aucune insistance. Pour moi, ce dossier était plus un dossier de harcèlement moral dans la mesure où ce qui était très difficile, c'est que cette personne était déjà pratiquement engagée dans une procédure de licenciement pour cause réelle et sérieuse, et c'était sa dernière chance. Et le deal était clair, soit ça marchait, soit elle sortait pour insuffisance professionnelle. Et donc la pression que pouvait mettre son chef était violente moralement…

Quand le harcèlement sexuel s'exerce à l'égard d'un subordonné, c'est une forme de chantage et de menace sur l'emploi : « Sois tu passes à la casserole, sois tu dégages ! ». En cela, les cas hybrides de harcèlement moral et sexuel sont pléthore, et les cas de « purs harcèlements », pour reprendre une expression du DRH, finalement assez rares. Mais lorsque le directeur explique que « le harcèlement moral n'est pas le harcèlement sexuel », il occulte les résultats des recherches en la matière.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

C. de Gasparo (2003) a travaillé à partir d'une centaine de dossiers de personnes « harcelées » mis à sa disposition par M. Grenier-Pezé. Les connotations machistes ou sexistes sont souvent présentes. Plus du quart des femmes harcelées (27%) ont subi entre autres des techniques à caractère sexiste et, pour 25,4% d'entre elles, cette caractéristique était dominante tout au long du processus de harcèlement. Par contre, aucun homme n'a subi de telles techniques. Ces agissements à caractère sexiste ont été exercés plus souvent par des hommes (22,4% des cas de harcèlement) que par des femmes (12,9% des cas). 12,7% des femmes harcelées ont subi des agissements d'ordre sexuel. De l'enquête émergent de nombreux cas de femmes attaquées non seulement en tant que salariées, mais également en tant que femmes (une femme déclare qu'elle est enceinte à son employeur, ce qui déclenche des agissements de harcèlement moral pour conduire la salariée à démissionner ; remarques misogynes). Selon l'auteur, l'étiquette de harcèlement moral peut dissimuler l'existence de rapports sociaux antagoniques, que ce soit de genre, de classe, de race, ou encore en relation avec l'âge. Ainsi, des réalités qui sont l'expression de rapports sociaux de sexe, comme le sexisme ou le harcèlement sexuel, peuvent glisser du social à l'interindividuel par le biais de leur prise en considération en terme de harcèlement moral.

La construction sociale du genre de chacun des acteurs impliqués, la division sexuelle du travail domestique / professionnel donnent la dimension genrée au harcèlement moral. Le cas de Madame I. est rapporté par C. de Gasparo : mère de famille au foyer, contrainte de chercher un emploi après une demande de divorce à la suite de violences conjugales répétées, elle accepte un emploi sous-qualifié (femme de ménage alors qu'elle a un DEUG en droit et un diplôme en communication) et subit le harcèlement moral de sa directrice. La vie de Madame I. est ponctuée de contraintes renvoyant à la construction sociale du genre féminin : l'épouse reste au foyer pour s'occuper des enfants et de la famille car l'image populaire de la femme la lie « naturellement » à la sphère privée et à la reproduction, les violences conjugales visent majoritairement les femmes, et les difficultés de réinsertion professionnelle après des années d'inactivité concernent souvent les mères de famille. « Toute approche du travail féminin doit être faite conjointement à l'analyse du statut et de la place des femmes dans l'univers de la reproduction : temps de travail salarié et temps de travail domestique, apprentissage social par la petite fille de son rôle de future femme et déqualification féminine, etc., sont à analyser de pair » (Kergoat, 1982, p. 69).

Cette dimension genrée du harcèlement moral est revenue dans les propos du DRH. Les modalités d'expression de la souffrance sont déterminées par le genre : « Pour les hommes aussi il y a une dimension de fierté, qui fait qu'ils ne vont pas venir chez le DRH en

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

disant : “Je suis harcelé moralement”. Ils ont d’autres manières de craquer… Les femmes le disent plus facilement ». Les cas de harcèlement moral sont « sexués » dans la mesure où « la dimension d’affrontement entre deux femmes, entre deux hommes, entre un homme et une femme, n’est pas la même notion. La perception n’est pas de la même nature (…). Les affrontements entre femmes *(rire)* sont assez destructeurs. Chacun voit midi à sa porte, mon avis est forcément sexué *(rire)*, je trouve l’affrontement entre femmes très saignant… très très saignant ».

Les diverses études faites sur le harcèlement moral confirment cette différenciation du contenu et des réactions au harcèlement selon le genre. Pour D. Salin (2005), les femmes contactent le plus souvent leurs chefs ou des professionnels de la santé, tandis que les hommes confrontent le plus souvent leur agresseur. Selon H. Leymann (1996), le sexe semble influencer le choix des agissements de *mobbing*. Les hommes donnent la préférence à des traitements passifs et ils expriment moins fréquemment leur hostilité. Les femmes choisissent des traitements actifs, propres à déconsidérer la cible. Les hommes sont agressés et agressent à la manière des hommes, les femmes sont agressées et agressent à la manière des femmes. A. Garcia *et al.* (2005) ont mis en évidence des réactions émotionnelles différenciées selon le genre. Les femmes victimes de harcèlement moral ont rapporté davantage que les hommes une dégradation de la qualité de leur santé. Les symptômes développés par les femmes vont davantage s’exprimer au niveau des émotions : pleurs, colère, peur…, tandis que les hommes ont tendance à éviter de parler de ces problèmes à leurs familles

Au total, les croisements que l’on peut établir entre le harcèlement moral et sexuel sont nombreux, selon les dires du DRH interrogé. « Dans les deux cas de figure, il y a quand même une dimension de subjectivité, c’est-à-dire une ampleur de la perception des faits, pour autant que les faits soient avérés, très liée à la personnalité ». Dans les deux cas de figure, « vous avez un cadre très flou, très difficile… que ce soit le harcèlement sexuel, ou le harcèlement moral ». Cependant, il y a une différence. Dans le harcèlement sexuel, même si « derrière, il y a un problème de preuves qui est énorme », « vous pouvez assez facilement définir une zone, qui va se caractériser par des propos, des gestes, qui sont déplacés… ou sens commun : il y a harcèlement sexuel si les faits sont avérés ». Quant au harcèlement moral, « parfois l’accusation, même si vous l’achetez à 100%, c’est-à-dire vous ne remettez pas en cause la parole du plaignant, vous pouvez discuter le fait que ce soit du harcèlement ou pas, il y a de vrais problèmes de définition… ». Le harcèlement moral, contrairement au harcèlement sexuel, pose des problèmes de définition particuliers, qui rendent son appréciation

particulièrement difficile. « La grosse difficulté du harcèlement moral, c'est le périmètre », résume le DRH.

La gestion du risque harcèlement moral est prise d'autant au sérieux que la définition de la notion est problématique.

LA PRÉVENTION

Si la peur de l'encadrement d'être attaqué en justice pour harcèlement moral est réelle, elle n'est pas paralysante. Si elle peut donner lieu dans un premier temps à une certaine autolimitation pour éviter des représailles, elle est aussi rationalisée grâce à l'aide de formateurs spécialistes de la question, mais aussi grâce aux propres ressources analytiques des acteurs concernés. Le personnel encadrant renouvelle le mode de gestion du personnel dans le sens d'une prévention du harcèlement moral.

Pascale, responsable adjointe d'agence dans une caisse primaire d'assurance maladie, s'est empressée de s'inscrire à une formation sur le harcèlement moral proposée au personnel encadrant, car elle pense ne pas être à l'abri d'être attaquée pour ce motif. Elle a eu il y a quelques années « une secrétaire qui était tout le temps en congé maladie ». Pascale a alors demandé deux contrôles consécutifs du médecin du travail. « La secrétaire n'était pas malade ». L'assistante a alors menacé Pascale d'intenter un procès pour harcèlement moral. Cette dernière, ayant pris peur, a alors renoncé à tout exercice de son pouvoir de direction et de sanction.

Lors de la formation à laquelle assiste Pascale, la formatrice alerte son auditoire sur le bon usage de la messagerie Internet. Elle donne l'exemple à ne pas suivre : celui du manager qui envoie tous les soirs des mails contenant des consignes de travail à ses collaborateurs. Le salarié qui arrive le matin à son bureau inaugure la journée de travail en consultant sa boîte de réception. En lisant ce type de mails de « bon matin », il peut se sentir agressé, et utiliser ces éléments contre son patron. Une autre intervenante conseille les cadres d'établir des fiches de poste signées par les subordonnés pour « avoir une traçabilité des objectifs fixés aux agents » et ainsi se préserver des plaintes pour harcèlement moral. Un employé dont on a enlevé des tâches peut utiliser ce fait pour prouver qu'il est harcelé, il faut donc justifier toute modification de la fiche de poste.

Le changement peut être initié par l'acteur lui-même. Tel est l'exemple d'une responsable de salle de marché d'une grande banque, échaudée par une attaque au pénal d'un

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

de ses traders pour provocation au suicide. Elle est désormais plus distante avec son équipe, pèse davantage ses mots, évite de plaisanter. Lorsqu'elle a une remontrance à faire, c'est en présence d'une tierce personne et la porte grande ouverte, et elle met un veto lorsqu'elle détecte « une trace de fragilité psychologique » chez un candidat (Rey, 2003).

La prévention passe aussi par le « recadrage » des personnes limites sur le plan des aspects juridiques liés aux relations interindividuelles. Pour un DRH, un certain profil de managers pose problème : « Le comportement un peu autoritaire, directif, aujourd'hui, ça passe moins bien si vous voulez, donc les gens se plaignent assez facilement de harcèlement moral ou de quelque chose qui lui ressemble ». Quand un chef est « un peu ironique, vous avez des seconds degrés par exemple qui sont très mal pris, qui sont donc interprétés, amplifiés à l'excès ». « Vous avez des profils à la limite du truc, c'est toujours pareil… Il y a pas forcément l'aspect intentionnel, c'est que la personne est comme ça… Elle le fait pas pour le plaisir, elle le fait *(rire)* parce qu'elle aurait du mal à être autrement… ». Le DRH relate un cas où la personne a été sommée de faire attention à son comportement :

> Alors, il y a des personnes, des responsables hiérarchiques que j'ai vus, c'était vraiment… elle a changé du tout au tout, elle a pas changé le fond… mais elle fait beaucoup plus attention à son management, parce qu'il y a la charge pénale, maintenant. Elle fait beaucoup plus attention.
> - *Parce que vous lui avez parlé ? Enfin, la direction l'a prévenue ?*
> - Oui. Le cas a été instruit, déjà, à la base, sans qu'elle le sache au début. Après j'ai vu cette personne, je lui ai fait comprendre que c'était pas une peccadille, que c'était un truc lourd ! Et que… et que c'était pas un machin où il y a une secrétaire qui la met en cause… non non. Par exemple, dans plusieurs cas de figure, c'était le cas de cette personne par exemple, elle dirigeait plusieurs, et moi ce qui m'a fait pencher de son côté, le côté hiérarchique, c'est que les autres secrétaires, l'une était notifiée comme… comment dire… ce que m'a dit cette personne, *lato sensu*, c'est que la responsable hiérarchique était une femme qui pouvait mettre la pression très fort à certains moments, pas forcément de façon volontaire…

La mise en place de comités d'éthique RH vise également à prévenir le harcèlement :

> *Est-ce que vous avez établi un protocole, une charte interne à l'entreprise, qui informe les salariés sur la procédure à suivre en cas de harcèlement moral ?*
> - Alors là on en est au tout début, c'est-à-dire que j'ai vendu il y a peu à la direction générale le montage d'un comité d'éthique RH, qui a compétence en matière de harcèlement sexuel et de harcèlement moral, qui s'inscrit dans le cadre de la prévention et qui a vocation non pas à décider, mais à donner un avis, arbitrer, ce comité étant composé de cadres supérieurs des trois grands marchés, des trois grands secteurs de l'entreprise, d'hommes et de femmes (…) … donc on a mis aussi un représentant du personnel, le secrétaire du comité d'entreprise, avec un équilibre hommes / femmes. C'et vrai que la responsable du service juridique est une femme. Il y a une phase d'écoute et d'investigation, qui est menée par la DRH, et on rend un dossier

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> écrit. Le comité rend un avis à la direction générale qui décide. Là on vient juste d'expliquer au collège des directeurs.

La gestion du risque fait évidemment les choux gras des cabinets conseils. Lamy propose des formations sur le harcèlement moral animées par S. Niel, à 730 € la journée. La publicité souligne l'importance de l'enjeu :

> Les entreprises sont plus facilement condamnées. Les troubles psychosomatiques, voire les dépressions, révèlent, aux yeux de certains collaborateurs l'existence d'un harcèlement moral. La pression hiérarchique, le stress des délais, les instructions successives, l'absence d'augmentation ou les tensions internes peuvent aussi être perçues comme étant du harcèlement moral. Toute souffrance au travail « devient » du harcèlement. Cette perception se développe de manière inquiétante. Ce stage vous permettra de maîtriser ce phénomène, de mieux différencier harcèlement et pratiques normales de management. Vous saurez comment réagir face à une situation présumée de harcèlement, et surtout, comment vous prémunir contre le risque d'un harcèlement réel[1].

L'avocat S. Niel conseille les DRH d'informer les salariés pour désamorcer les bombes à retardement que constituent les méthodes de gestion « harcélogènes »[2]. Un diagnostic d'évaluation des risques doit, dans un premier temps, permettre de mettre en évidence « la dangerosité » liée à certains outils de management. La fréquence des tensions et conflits provoqués par l'emploi de ces outils est un premier indicateur du niveau de risque. La direction par objectif[3], certains outils de gestion qui mettent en concurrence les salariés, comme le « ranking » ou le « rating », ou encore certains systèmes d'évaluation comme le « 360° », accroissent le risque. Il ne s'agit pas d'éliminer ces outils de gestion de la performance, mais de les accompagner d'une information suffisante pour une utilisation sans risque de harcèlement. « Comme pour les machines dangereuses, certains outils de gestion des ressources humaines doivent être accompagnés d'une procédure stricte lors de leur utilisation ». Il est ainsi conseillé de classer l'ensemble des outils de management du personnel en utilisant l'une des trois couleurs sécurité que sont le rouge, le jaune et le vert. Le rouge désigne un outil dont l'utilisation est réservée à des collaborateurs habilités par la DRH et qui ont suivi avec succès une formation sur leur utilisation. Ces outils sont impérativement accompagnés de consignes strictes sur leur mode d'emploi. Le jaune concerne des pratiques qui peuvent s'avérer dangereuses où une simple information écrite suffit. Le vert n'implique aucune prescription particulière.

Le personnel doit recevoir une information précise sur ce qu'est exactement le

[1] En ligne, www.lamy.fr. Consulté le 27/8/07.
[2] « Harcèlement moral. Les fiches conseil de Sylvain Niel ». *Les Cahiers du DRH*, 2006.
[3] Plus connu sous le nom de MBO (*Management By Objective*).

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

harcèlement. Celle-ci s'effectue souvent au moyen d'un didacticiel accessible sur l'intranet. En quelques minutes, l'internaute peut suivre un parcours pédagogique où il apprend ce que recouvre sur le plan juridique la notion de harcèlement moral. Le programme est illustré de certain cas particulièrement choquants pour démontrer que le harcèlement est un acte gratuit et ne s'apparente pas au management, même directif. C'est aussi l'occasion de rappeler que la fausse accusation de harcèlement est sévèrement sanctionnée, comme l'est la diffamation. Dans une décision du 18 février 2003, la Cour de cassation a donné raison à la Cour d'appel de Versailles : « La cour d'appel, qui a relevé que la salariée s'était livrée à une manoeuvre ayant consisté à adresser à son supérieur hiérarchique deux lettres lui imputant faussement des actes de harcèlement moral et à poursuivre en justice, sur le fondement des mêmes accusations, la résolution de son contrat de travail aux torts de l'employeur, a pu décider que ce comportement était de nature à rendre impossible son maintien en fonctions pendant la durée du préavis et constituait une faute grave ».

L'information et la formation sur le harcèlement moral sont donc au cœur de la prévention des entreprises. A la question sur l'impact de la loi sur le comportement des responsables hiérarchiques, une avocate répond :

> Je pense que c'est encore trop récent pour qu'il y en ait, des répercussions, mais je pense qu'il y en aura. J'ai un exemple où ça a eu des répercussions, parce que l'employeur, ayant pris la mesure de ça, et des risques inhérents, a été obligé par le médecin du travail… obligé, hein… à la demande d'un salarié, par le médecin du travail, moi je trouve ça très bien, d'organiser un colloque sur le harcèlement. Donc oui, dans les grosses sociétés, parce qu'elles ont… ben plus de moyens, d'abord, elles intéressent plus un inspecteur du travail parce que ça concerne plus de monde… Oui, ça a des répercussions… *(le téléphone sonne, elle répond)*. Euh… oui, je pense que ça en aura. C'est évident, il y en a un petit peu, un petit peu, hein… il y en aura.

Mais le souci d'informer est limité par la préoccupation de ne pas créer « un effet "boîte de Pandore" » :

> *Vous avez fait une formation de l'encadrement sur cette notion ?*
> - Non. J'ai fait une information. C'est pas pareil. Dans le cadre de cette réunion de cadres supérieurs, on a réservé une séquence d'un quart d'heure pour parler du sujet.
> - *Et les salariés de l'entreprise, est-ce qu'ils ont eu une information au sujet du harcèlement moral ? C'est prévu ?*
> - C'est, c'est… enfin… *(vivement embarrassé)*. Euh… hum… hum… La direction générale n'en veut pas. Je l'ai proposée. J'ai proposé de mettre une information sur l'intranet, par exemple. Il peut y avoir un effet « boîte de Pandore », si vous voulez. Mais au moins, avoir par exemple dans le site DRH sur Internet, qui contient une information assez fournie, qu'il y ait un truc « harcèlement moral ». Ils n'ont pas voulu que je fasse une diffusion générale de cette information. Donc les gens vont chercher l'information là où ils savent qu'il y en a. Je pense aussi qu'il y a des sensibilités différentes. Les décideurs que j'ai, c'est-à-dire que j'ai

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> convaincu le président seul à seul de créer ce truc-là, il a parfaitement compris l'intérêt d'avoir ce genre d'instance, la nécessité de la collégialité, et que on a besoin juridiquement, par rapport à la loi de modernisation, de l'aspect contentieux individuel, d'afficher la vitrine comité RH, et on a besoin pour le fond de cette collégialité dont je parlais tout à l'heure. (DRH)

EXEMPLES DE GESTION DE CAS DE HARCÈLEMENT MORAL

Le DRH relate la gestion d'un « cas typique » qu'il a eu à traiter : « vous avez deux personnes un peu raides de comportement, et peut-être aussi un peu fragiles, qui se rentrent dedans ». Il est contacté directement par une secrétaire qui demande une mobilité interne « parce qu'elle était pas très à l'aise avec sa hiérarchie ». Aucun poste n'est ouvert, la demande est rejetée. Lors d'un deuxième entretien, « elle a mis en cause de façon plus nette sa hiérarchie ». « Ce qu'elle décrivait, si je m'en tenais à ses propos, pouvait s'assimiler sans problème à du harcèlement moral…».

Le DRH jauge les connaissances juridiques des parties en présence, car cela influence la manière dont il va gérer le cas de harcèlement moral. Il est intéressant de noter que le droit du travail, que chaque salarié a besoin de connaître pour faire valoir ses droits, n'est pas enseigné. Mis à part les juristes et les spécialistes en ressources humaines, les autres doivent mobiliser des ressources inégalement distribuées. Comme « les deux personnes étaient très averties sur le plan juridique », le DRH va prendre l'affaire au sérieux et faire les choses dans les règles. « Pour démêler le vrai du faux, j'ai interrogé deux autres secrétaires, la responsable hiérarchique, une avocate… ».

> Alors, j'ai déclenché une enquête, c'est-à-dire que j'ai entendu un certain nombre de personnes, j'ai essayé de comprendre ce qui se passait. Le problème, pour elle, c'est que en fait assez rapidement, je me suis aperçu qu'elle avait tronqué certaines déclarations et qu'à travers ce qu'elle me rapportait, elle cherchait à m'embobiner… en tout cas, c'est ce que j'estimais. Partant de là, si vous voulez, j'ai plutôt vu en fait… pour vous dire l'*a priori* avec lequel je suis rentré dans le dossier… c'est que cette femme avait une patronne qui est une femme pas facile. Pas du tout. Un peu maîtresse d'école, et même avec ses relations horizontales, et même au-dessus, elle peut être assez cassante, assez raide… Le problème, c'est que je me suis renseigné, et que la personne qui est en dessous a le même profil, c'est-à-dire une personne de caractère très trempé, et pas très facile à manier. C'était une secrétaire, la personne qui la dirigeait avait la responsabilité d'un service qui était pas nombreux, mais sensible, et assez fort au niveau intellectuel, et elle revendiquait le niveau de sa chef. En gros, elle disait : « Ma chef est nulle, je suis capable de faire ce qu'elle fait ». C'est pas vrai, parce que sa chef en l'occurrence n'est peut-être pas diplômée de l'ENA ni polytechnique ni Normale sup en même temps, mais au niveau de son travail, ça tient la route. Et l'autre était quand même ironique… très… Ce qui m'a paru assez… donc moi, j'avais presque un *a priori* qui lui était favorable, parce que je voyais que sa supérieure hiérarchique n'était pas facile de caractère, ce qu'elle a fini par admettre. Je me suis renseigné aussi auprès des autres

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> secrétaires qui avaient du mal à imaginer que la secrétaire était victime de harcèlement moral… Finalement, elle a fini par cracher le morceau… L'autre chose, moi… l'appréciation des dossiers… c'est pour ça que moi j'ai souhaité une collégialité dans l'appréciation de ces dossiers à (…), et j'ai réussi à le faire accepter à mon président, on regarde tous ces dossiers avec beaucoup de subjectivité, moi le premier. Par exemple, en ce qui me concerne, j'ai horreur des gens qui mentent ! Je ne peux pas vous le dire autrement, personnellement, je ne mens jamais, je m'autorise à ne pas dire *(rire)*, à ne pas répondre, ou à répondre à côté, mais je ne m'autorise pas à mentir. C'est personnel, c'est une question de conviction personnelle… Et là, en l'occurrence, j'estime qu'elle m'a raconté n'importe quoi. C'est-à-dire qu'elle a induit que sa chef était raciste, parce qu'elle était juive, et de façon très nette et très avérée, les propos que j'ai pu reconstituer par un autre témoin, à qui elle les a racontés de façon plus complète, n'étaient pas des propos racistes : c'étaient des propos maladroits… Ce qui s'était passé concrètement… il n'y avait pas que ça… Alors après, il y a une autre… il y a d'autres faits, qu'elle me citait, sur lesquels… qui étaient… qui étaient un peu maladroits. Au final, on arrive à la haute hiérarchie, même le président a pris connaissance du dossier, a reçu cette secrétaire… et c'est là notamment où elle a un peu pété les plombs, c'est-à-dire elle a essayé de mettre en cause aussi sa chef sur le plan de la compétence, alors qu'elle est capable de faire son job, et au total la perception qu'on a eue c'est qu'elle n'avait plus de discernement ! La situation n'était pas tenable si vous voulez, intervention du président, du DRH et patati, et patata, le truc commençait en plus à se diffuser puisqu'il y avait des témoignages en cause… Il y a un stade où forcément un des deux se fait éjecter ! Et donc il y a un moment où on a pris parti, pour la supérieure hiérarchique, mais sachant que notre vision était nuancée, c'est-à-dire que l'autre elle avait perdu le sens, mais elle avait sans doute été fragilisée par un divorce, et puis visiblement, il y a eu un retournement de situation, c'est-à-dire que cette responsable hiérarchique avait beaucoup apprécié cette personne, l'avait aidée, y compris dans un aspect privatif, par exemple pour son divorce, en l'aidant à avoir un passe-droit pour un logement urgent, et puis tout d'un coup, à tort ou à raison, la responsable hiérarchique s'est estimée trahie, et elle a donc commencé à lui mettre la pression sur un plan professionnel. Donc on a pris parti pour la responsable hiérarchique.

La direction a pris parti pour la supérieure hiérarchique. L'appréciation du dossier s'est basée sur les témoignages des collègues qui « avaient du mal à imaginer que la secrétaire était victime de harcèlement moral ». En accusant sa chef d'être nulle alors qu'« au niveau de son travail ça tient la route », la présumée harcelée a passé la ligne rouge aux yeux de la direction (« elle avait perdu le sens »). La coopération avec les instances représentatives du personnel a été décevante : « elle est venue à l'entretien avec un représentant du personnel, hein, et c'est souvent décevant pour les salariés et pour les employeurs… Mais souvent les salariés sont déçus et moi aussi. C'est-à-dire que le représentant du personnel, s'il n'est pas briefé sur la situation, qu'est-ce que vous voulez qu'il dise ? Souvent il est témoin, il ne prend pas forcément parti… ». Une procédure de licenciement pour insuffisance professionnelle est engagée. Une transaction est envisagée, « j'avais toute latitude de négocier une transaction compte tenu de l'ancienneté de la personne… ancienneté honorable, plutôt sympathique. Et aussi considérant le fait que cette personne était au fait du droit social. Elle connaissait très bien ses droits ».

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Si selon la jurisprudence, la transaction ne peut être valablement conclue qu'une fois la rupture intervenue et définitive, c'est-à-dire après que le salarié a reçu sa lettre de licenciement, en pratique, la transaction fait désormais partie d'une négociation qui commence avant même le démarrage de la procédure officielle. Sachant qu'il a affaire à une connaisseuse, le DRH redouble de prudence et respecte scrupuleusement la loi. Le risque n'a apparemment pas été suffisamment circonscrit puisque la plaignante a obtenu gain de cause auprès des tribunaux pour licenciement sans cause réelle et sérieuse.

Le traitement des cas de harcèlement moral par les employeurs est soumis à un impératif : le souci de rentabilité. Les entreprises ont le plus souvent une « culture business », ce qui est valorisé avant tout est la capacité à faire du chiffre. Lorsque le manager est un caractériel qui a de bons résultats, l'employeur prend son parti, même si des collaborateurs se plaignent de lui et crient au harcèlement moral. C'est dans des cas limites comme celui-ci que la sensibilité du DRH peut s'exercer. Le DRH a pour rôle de protéger et de conseiller l'employeur, sachant que c'est ce dernier qui a le dernier mot. Mais, à certaines occasions, il peut avoir une marge de manœuvre, en proposant des transactions favorables aux salariés.

> *Que faites-vous face au cas suivant : quelqu'un de caractériel, mais qui a de très bons résultats. Et il y a un plaignant qui vient et qui dit : « Je suis harcelé moralement par cette personne » ?*
> - *(il fait une moue embarrassée)* Ouais. Très difficile ! J'ai été confronté d'ailleurs à un cas comme celui-ci (…). Dans le cas considéré, j'ai fait la seule chose que je pouvais faire, sachant que je n'avais pas suffisamment d'éléments, j'ai aidé la personne à négocier sa transaction de façon… de façon… un petit peu… un petit peu personnelle. C'est-à-dire que j'ai pris le parti de l'entreprise, j'ai estimé qu'en défendant ce gars-là, je défends aussi l'entreprise, je suis intervenu auprès d'un autre manager de niveau équivalent, et qui avait une opinion nécessairement sur la question, et qui avait plus l'oreille de la direction que moi. Le type est sorti pour le moment. J'aurais préféré qu'il reste et que l'autre, sinon se fasse virer, du moins qu'il revienne à un comportement normal. Mais là, j'avais pas le pouvoir de le faire. Maintenant, je continue à surveiller cette personne.
> - *Cette personne « sévit » toujours ?*
> - J'ai sensibilisé la direction générale au fait que sur le plan de certains aspects juridiques liés aux relations interindividuelles, ce type-là était limite.

Même si « sur le plan de certains aspects juridiques liés aux relations interindividuelles, ce type-là était limite », dans ce cas précis, les ressources humaines se sont avérées incapables de sanctionner les agissements de harcèlement, se muant ainsi en « ressources inhumaines » (Foucher, 2005). La gestion des cas de harcèlement moral est soumise à l'impératif du profit. Les tarifs appliqués par les prud'hommes sont pris en compte, y compris les gains de trésorerie procurés par les délais, assez longs, de la procédure

judiciaire. Une fois toutes les données entrées dans le tableur, il est somme toute assez aisé de quantifier le risque d'être traîné en justice. C'est uniquement à partir du moment où le coût des agissements incriminés excède les avantages qui en sont retirés que l'auteur des faits est sanctionné. Comme pour tout le reste, l'application de la loi sur le harcèlement moral dans l'entreprise obéit à une comptabilité coûts / avantages.

L'action rationnelle en finalité, qui est celle de l'entreprise, peut se trouver modelée, canalisée par l'action rationnelle en valeur du DRH, ou de tout autre acteur qui a à se prononcer sur les cas de harcèlement moral. Conformément à son système de valeurs, chacun peut influer, dans certaines limites, sur l'issue finale. C'est ce qu'explique une avocate : « On a le relais, pour moi le relais, c'est l'inspection du travail et c'est le médecin de travail. Et là c'est pareil, c'est l'humanité, il y a des gens très bien, puis il y a des gens moins bien. Puis il y a les gens qui vont prendre le problème à bras-le-corps, qui essayent de le résoudre, et puis il y en a qui s'en foutront complètement et qui diront : "C'est pas mon problème, allez voir votre médecin traitant" ». Le DRH est un fervent catholique, et il essaye de faire son travail en respectant ses croyances :

> Moi, ma motivation pour le métier RH tient aussi au fait que… moi je ne suis pas un idéaliste, ce n'est pas un système politique qui va faire qu'on va vivre dans un monde meilleur, c'est la responsabilité de chacun, chacun à son niveau peut contribuer à un monde meilleur. Ca, c'est une conviction catholique que j'ai depuis longtemps. La deuxième, c'est que la beauté de ce métier, c'est d'essayer de promouvoir un peu plus d'équité, d'honnêteté, de morale, d'honnêteté tout court dans l'entreprise, et de veiller à ce que ce soit consensuel… C'est à ce titre-là que là que je m'intéresse au droit, mais je ne suis pas un expert, c'est-à-dire que je n'ai pas lu les tonnes de bouquins sur le harcèlement moral, je ne suis même pas sûr d'avoir entièrement lu le bouquin de M.-F. Hirigoyen, j'ai dû lire quelques extraits… j'ai lu, pas entièrement non plus, j'ai lu *L'intelligence relationnelle*, toute cette thématique qui tourne autour du management et des relations, je… je… je lis des articles dessus, je m'intéresse à ça, tous ces aspects soft, parce que je vois bien que ces aspects soft jouent un rôle, qu'on a malheureusement énormément de mal à vendre aux gens qui sont opérationnels, les directions générales, à ceux qui sont en charge de responsabilités, mais je suis intimement convaincu que ces aspects soft ont une importance extrême parfois. Donc je m'y intéresse par ce biais-là, par le biais du droit social, par le fait que manageant une équipe depuis cinq ans, je vois bien que entretenir un bon climat est une source de performance. Moi je le fais pas de façon cynique, ce n'est pas une question de vertu, mais… je constate que le fait d'être poli avec les gens, ne pas répercuter les pressions que vous pouvez avoir par ailleurs, expliquer pourquoi les choses sont comme ça, tenir compte des objections, au total les gens se sentent respectés, ils sont capables de faire beaucoup d'efforts pour vous, donc je constate aussi dans ma vie de manager depuis cinq ans que avoir une certaine aisance de management est extrêmement efficace, et agréable, parce que ça veut dire qu'il y a peu de tensions.

Le DRH est sensible à la thématique de l'intelligence émotionnelle initiée par D. Goleman, qui focalise l'attention sur les conditions émotionnelles du travail : comment se sent-on au travail ? Dans quelle mesure le travail est agréable et divertissant ? Quelle est la

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

meilleure façon de se traiter mutuellement ? (Hughes, 2005, p. 610). Il fait son possible pour imposer une logique plus humaine et moins financière, mais le rapport de force est clairement en sa défaveur.

Au total, le risque juridique lié au harcèlement moral a pris de telles proportions qu'il inquiète sérieusement les employeurs et leurs conseils. Eu égard à l'embarras et à la gêne que la loi provoque dans le milieu des entreprises, l'on a de la peine à donner raison aux écrits qui stigmatisent le dispositif légal en l'accusant de servir les intérêts du patronat. Le harcèlement moral est un délit, le risque pénal n'est pas une « peccadille », il entraîne des rappels à l'ordre et le développement d'informations mettant l'accent sur « ce qui ne constitue pas du harcèlement moral » : l'exercice normal du pouvoir de direction, les contraintes de travail, ou encore les agressions et violences ponctuelles. La loi a donc entraîné une mobilisation certaine au sein des entreprises. Reste à savoir si la régulation par le droit est pleinement satisfaisante.

8.4. LES LIMITES DE LA RÉGULATION PAR LE DROIT

8.4.1. LA NON-COÏNCIDENCE ENTRE LES DÉFINITIONS SUBJECTIVE ET JURISPRUDENTIELLE DU HARCÈLEMENT MORAL

Une limite de la régulation par le droit apparaît d'emblée, elle est liée à la non coïncidence entre les définitions subjective et jurisprudentielle du harcèlement moral. Nous l'avons montré à travers notre enquête, le sentiment de harcèlement, qui est fréquent au sein des organisations de travail actuelles, est à distinguer du harcèlement moral, tel qu'il est caractérisé par les juges. Le salarié peut tout à fait se sentir harcelé et en souffrir, mais tant que le tribunal n'aura pas repéré une intention de nuire, il ne pourra obtenir gain de cause. Que faire de toute cette souffrance non reconnue par les tribunaux car ne tombant pas sous le coup de la loi ?

Mais même lorsque la personne est « harcelée » conformément aux critères des juges, elle peut avoir des difficultés à le faire reconnaître.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

8.4.2. UNE LOI EFFICACE ?

Dans la proposition de loi relative au harcèlement moral au travail, il est mentionné « le fait que sans intervention appuyée sur une législation nouvelle les salariés resteront piégés, désemparés et sans recours juridique ». La loi est très certainement un outil de défense. Cependant, elle pose certaines difficultés. Certes, les associations peuvent agir à l'avantage de personnes vulnérables, difficilement aptes à saisir elles-mêmes la justice, mais deux types de difficultés entravent souvent l'accès aux droits. Certaines catégories de la population ne peuvent accéder à la justice, malgré les dispositifs d'aide financière existants. Il s'agit, entre autres, de ceux qui sont exclus de l'aide juridictionnelle en raison de leurs ressources, trop élevées pour en bénéficier, et insuffisantes pour engager, sans celle-ci, une procédure, au coût et au résultat aléatoires. Au Conseil des prud'hommes de Paris, entre la conciliation, les renvois possibles, le jugement, et souvent l'appel, le plaignant peut attendre deux ans pour obtenir réparation, s'il n'est pas débouté avant (François, 2003, p. 88). La deuxième cause d'exclusion de l'accès aux droits tient tout simplement à leur méconnaissance. Certes, « nul n'est censé ignorer la loi », mais avec 8 000 lois et 110 000 décrets en vigueur, cela relève de la pure fiction.

Concernant plus particulièrement les victimes de harcèlement moral, l'expérience de l'avocat spécialisé B. Chaveron prouve « que de tels dossiers sont d'une gestion délicate tant au niveau des preuves (le salarié ayant par définition quitté l'entreprise), que de l'état psychologique de la victime qui a souvent subi un long processus de déstabilisation et pour qui la nouvelle épreuve d'une procédure longue et par définition aléatoire est difficile à assumer » (2004, p. 77).

LA DÉTÉRIORATION DE LA SANTÉ PHYSIQUE ET PSYCHIQUE

Perte de confiance en soi et dépression, telles sont les conséquences du harcèlement moral sur la santé physique et mentale des personnes accueillies par une consultante RH.

> Celle de 28 ans était plutôt dépressive, celle qui avait près de 40 ans, qui était dans les médias, les télécoms, elle ça y est elle s'en remettait, mais il y avait une grosse perte de confiance en soi. Euh… celle qui avait 40 ans, qui était directrice marketing, pareil, une grosse perte de confiance en soi, ben disons qu'on se dit combien est-ce que… que j'accepte parce que j'ai des

> enfants, parce que j'ai des contraintes horaires etc., etc., etc., au minimum une grosse perte de confiance en soi.

Selon P. Ravisy, « si la loi de modernisation sociale a contribué à améliorer la situation elle n'a pas, loin s'en faut, appréhendé toutes les difficultés et notamment pas celle qui est posée par le caractère urgent que requiert la recherche d'une solution (amiable ou judiciaire) permettant de préserver la santé de la victime » (2002, p. 22). La loi et la jurisprudence soumettent la reconnaissance du harcèlement moral à la dégradation, médicalement attestée, de la santé physique et mentale de la victime. Faut-il attendre que la maison brûle pour appeler les pompiers ?

De plus, si une agression physique ou un accident se constatent facilement en raison de leurs effets visibles à l'œil nu, rien de tel pour les agressions « morales ». Comment en effet, même en présence d'un certificat médical attestant la survenance d'une dépression, en déterminer précisément la causalité ?

La loi a mis en avant une troisième contradiction interne. La sémiologie du tableau traumatique lié au harcèlement moral est-elle compatible avec une attaque en justice ? Comment une personne qui se dévalorise au point de douter de ses compétences et de sa capacité peut-elle avoir le réflexe d'ester en justice ? Pour ce faire, il faut avoir la volonté d'obtenir gain de cause car on estime avoir été lésé. Qu'en est-il lorsqu'on croit, au contraire, être fautif ?

LA CRAINTE DE PARLER

> Il y a des situations de harcèlement au travail, elles sont difficiles à traiter, elles remontent pas toujours, il y a des situations qui ne sortent pas… quoiqu'on nous dise, à nous DRH, parce que… parce que certains d'entre nous ont une certaine écoute et qu'on nous fait confiance, on nous supplie de ne pas en parler ! Parce qu'ils ont peur que la situation empire encore plus si la DRH sort le dossier, investigue, etc., etc., et qu'elle se termine effectivement par l'éviction pas forcément du harceleur. (DRH)

La peur de parler revient dans quasiment la totalité des témoignages. Va-t-on m'entendre ? M'écouter ? Me protéger ? Vais-je subir des représailles ? Ma situation ne va-t-elle pas empirer ? Lorsque les victimes sont dans l'entreprise et qu'elles n'envisagent pas de la quitter, les situations de harcèlement moral sont couvertes d'une chape de plomb, ce qui rend la distinction marxiste entre « droits formels » et « droits réels » plus actuelle que jamais.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

LE PROBLÈME DE LA PREUVE

Bénédicte Haubold, psychologue du travail, pointe du doigt le problème de la preuve : « Je soigne des personnes en grande difficulté, mais qui objectivement n'arrivent pas à fournir de preuves »[1]. Une médecin du travail dresse le même constat.

> Je pense que malgré la loi, les salariés harcelés ont toujours autant de mal à faire reconnaître… Comme je disais au départ, on appelle aujourd'hui harcèlement moral tout et n'importe quoi, parce que c'est un moyen de se faire entendre quand on ne va pas bien. Mais… mais des salariés… je pense que les salariés véritablement harcelés, bien qu'il y ait la loi, ne sont pas beaucoup plus avantagés, parce qu'il est très difficile pour eux de rassembler des éléments de preuve. D'ailleurs, j'ai beau être en vacances *(rire)*, j'ai une attestation à faire pour une salariée…
> - *Qui est harcelée moralement ?*
> - Non. Que j'ai mise inapte il y a déjà 18 mois. Seulement après un an d'arrêt de travail pour syndrome dépressif profond, mais qui a repris assez d'énergie pour mettre son ancien employeur aux prud'hommes, vous voyez, seulement maintenant… donc pour une histoire qui s'est passée entre 2000 – 2001.

Une avocate renchérit, en soulignant que le harceleur veille à ne pas produire de preuves tangibles.

> Et en plus les gens sont pas cons en entreprise… Quand il y a des atteintes à la dignité ou des choses comme ça, je vais vous dire, ça se passe dans un bureau, fermé à clé, enfermé, et en tout état de cause sans témoins. Donc quand quelqu'un vient à mon cabinet en disant : « Je suis victime de harcèlement moral », je demande : quelles sont les preuves ? Parce qu'en droit français, c'est à nous de rapporter les preuves. C'est au demandeur d'apporter la preuve de ses demandes. Si ça s'est passé entre quatre murs, comment le prouve-t-on ? On a un réel problème aussi de preuve. Parce que ça se passe entre quatre yeux, et sans témoins. Sauf dans les cas très inhabituels, genre quand vous êtes aux toilettes, on vous appelle au haut-parleur dans l'usine. Et précisément quand vous êtes aux toilettes…

Les témoignages des collègues sont très difficiles à obtenir : ils souffrent soudainement d'une amnésie collective. Soutenir publiquement la victime peut constituer une menace pour leur carrière. L'avocate a quand même pu recueillir des témoignages dans une affaire récente, mais uniquement parce que l'accusée a été mise à pied à titre conservatoire.

> *Et vous avez eu des témoins pour cette dernière affaire ?*
> - Oui.
> - *Des gens dans l'usine qui ont témoigné en faveur de la victime ?*
> - Oui.
> - *Et il n'y a pas eu de difficultés pour les faire témoigner ?*

[1] « Souffrance au travail : et après ? » le 21/10/04 à l'ESCP-EAP.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

- (…). Oui, à partir du moment où la salariée a été mise à pied à titre conservatoire, et où les salariés se sont sentis en sécurité pour pouvoir témoigner sans avoir de reproches.
- *Comment ils peuvent être sûrs qu'ils n'auront pas de reproches ?*
- Parce que la salariée qui était l'auteur n'était plus dans la boîte. Et qu'on les a mis en confiance en disant : « Mais attendez, ce genre de choses c'est inadmissible… ». La DRH leur a dit : « Attendez… ». Moi je ne savais pas que la DRH était à Paris, elle n'était pas au courant… C'est vicieux comme type d'attitude, c'est jamais direct…

Pour un DRH, si les cas de harcèlement moral « avéré » sont rares, ils sont très difficiles à prouver :

Et je constate aussi que les cas de harcèlement moral réellement avérés sont rares. C'est-à-dire des cas où il y a des agissements répétés, volontaires, délibérés, durables, ayant pour finalité de dégrader le travail…
- *Vous avez une proportion en tête ?*
(interruption par un collaborateur)
- *C'est toujours difficile de donner des pourcentages, mais grosso modo est-ce que vous pouvez dire un peu combien de cas sont vraiment avérés ?*
- Pour le moment… pour le moment, je n'ai eu aucun cas de harcèlement moral…
- *Avéré ?*
- Avéré au sens où c'est allé jusqu'au bout et l'entreprise, qu'elle le veuille ou non, a dû prendre une décision, une sanction à l'encontre du harceleur. Pour le moment, tous les cas que j'ai traités… le seul cas c'était le harcèlement sexuel…
- *Par manque de preuves ?*
- Non, pas forcément par manque de preuves. Parce que tous les critères n'y étaient pas. Il n'y avait pas forcément l'intention de nuire, il n'y avait pas forcément volonté de dégrader la situation. Il y a eu un cas que j'estime avéré, le gars que je vous ai dit j'ai aidé à sortir. Je suis à peu près sûr qu'on entrait dans un cas avéré de harcèlement moral, c'est une personne qui a déjà opéré avec d'autres, j'ai un de ses cadres qui s'en plaint, mais là c'est plus vicieux… Aujourd'hui j'ai rien qui me permette de remettre en cause le gars. Le problème de preuves existait déjà en harcèlement sexuel, là c'est pire !

Au manque de preuve il faut ajouter la dissymétrie des moyens dont disposent les salariés et les employeurs pour se défendre (c'est le pot de terre contre le pot de fer), dont fait état une médecin du travail.

Et les gens… moi je pense que les salariés ont beaucoup de mal, bien qu'il y ait cette loi, à faire reconnaître ce qui leur arrive, parce qu'il faut voir la défense… Les patrons, avec l'aide de leurs avocats, disent tout et n'importe quoi devant un tribunal. Enfin moi, j'en ai plusieurs témoignages, hein, des mensonges éhontés, hein… C'est vraiment… Je ne suis pas émotionnelle, mais là… là… j'aime pas les mensonges… *(rire)*. J'aime pas les mensonges ! Parce que bon, les salariés nous donnent des nouvelles, vous voyez, c'est…

En définitive, beaucoup de victimes renoncent à saisir le juge, parce qu'elles sont isolées, ne disposent pas des preuves, des soutiens et conseils nécessaires, ou encore parce qu'elles sont privées de toute capacité de réaction par la gravité du traumatisme psychique

subi. Les procédures judiciaires sont souvent longues, coûteuses et sans garantie de résultat, ce qui en dissuade plus d'un. Sans compter que traîner son patron devant les tribunaux n'est pas le meilleur atout d'un CV.

Au final, c'est par une mise à distance ou une fuite que les victimes s'extraient de la situation de travail qui les fait souffrir.

LA MISE À DISTANCE

La distanciation prend la forme du cynisme chez certains harcelés. « Le cynisme tempère le pessimisme, à cause de sa capacité de neutralisation émotionnelle et de son potentiel humoristique » (Giddens, 1994, p. 143 – 144). La dérision devient une seconde nature et un mécanisme de défense. Déjà à la fin des années 1970, C. Lasch avait identifié un salarié à la plaisanterie facile, cultivant la moquerie et le cynisme, et établissant une distanciation ironique par rapport à la routine du travail. « En refusant de prendre au sérieux ses occupations, il nie leur pouvoir de le blesser » (1981, p. 135).

Pour d'autres, comme Karine, la mise à distance psychique a été rendue possible par le soutien amical et familial, et une prise de distance géographique.

> *C'est la famille qui vous a aidée ?*
> - La famille… oui… oui, je cite le souvenir de ma grand-mère *(rire)*, mes enfants, mes petits-enfants ; à l'époque, ça se passait encore bien avec mon mari, bon, mais après, par la suite, j'ai divorcé. Mon divorce n'est pas du tout étranger… mon divorce est survenu dans les suites de cette histoire de harcèlement moral. S'il n'y avait pas eu ça, on aurait peut-être pu s'arranger avec mon ex-mari. Parce qu'on avait quand même des… à la réflexion, dix ans après, on se dit qu'on avait des liens culturels intéressants. Vous voyez c'est… vous voyez ce que je veux dire ?
> - *Oui.*
> - C'était pas un hasard total si on s'était rencontrés et si on avait fait des enfants. Vous voyez ? *(rire).* Donc, oui, les enfants, et puis quelques amis, quelques mains tendues. Des mains tendues…
> - *Des collègues ?*
> - Quelques collègues. Je suis allée chez une consoeur qui était médecin conseil à (…) et à qui j'avais téléphoné. Je ne sais pas pourquoi…. Si, je lui avais téléphoné parce qu'elle avait participé… elle avait publié un bouquin avec un collectif très intéressant. C'est une fille dont j'appréciais la manière de réfléchir et je l'avais appelée au secours. Elle m'avait dit : « Viens chez moi ». Elle travaillait à mi-temps. Elle me dit : « Viens chez moi tel jour » à un moment donné où j'étais en arrêt de travail. J'ai pris quand même un arrêt de travail. « Viens chez moi tel jour ». Et simplement le fait de poser les valises un petit peu… et puis on avait discuté… et puis… ben après, c'était reparti plus ou moins. Puis, bon, j'avais aussi la chance cette année-là… j'en parlais avec mon fils récemment… on est allés faire du ski, par exemple. Bon, une semaine de ski, ça vous remet les idées en place. Et puis cette année-là, on est allés en vacances en famille en Martinique pour la première fois. Ca a été la grande découverte de ma vie, ça *(rire)*. Vous voyez. Ca vous rend à 7000 km de distance ! Je me souviens d'un pêcheur

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

de langoustes sur la plage de Sainte-Anne qui m'avait dit : « Qu'est-ce que tu fais comme travail ? ». Ben je dis : « Voilà, je suis médecin du travail dans tel organisme ». « Oh ! », il me dit, « Un boulot tranquille ! ». Et puis après… Vous ne vous rendez pas compte… non non, mais je ne lui ai pas dit, parce qu'il ne pouvait pas comprendre...
- *Oui oui.*
- … à 7000 km de distance ! Et puis après, dans mon for intérieur, je me suis dit : « Mais oui ! Normalement, ça devrait être un boulot tranquille ! Sécurité de l'emploi, bien payé, de bonnes conditions… », et en fait j'étais… j'ai failli y laisser ma peau et devenir zinzin. Je ne sais pas si vous voyez le paradoxe. Et c'est seulement quand je suis rentrée de Martinique, à cause de cette prise de distance que j'avais prise, que j'avais pu avoir, grâce à cet ami qui m'avait tendu la main, ces vacances au ski, mes enfants, c'est moi qui avais mis mon chef à distance. Je me suis dit : « Bon, il peut dire tout ce qu'il veut comme méchancetés, je ne l'écouterai plus ! ».

La solidarité tissée avec un collègue fait bloc contre l'emprise du chef, tandis que l'investissement du hors travail renforce la prise de distance psychique.

Déjà, il y a eu le premier temps de mise à distance, quelques mains tendues. Quand même, un grand isolement, mais quelques mains tendues. Euh… et puis après, petit à petit, il s'est recréé une nouvelle solidarité avec un confrère que j'avais, un confrère de mon âge, on a quand même bien travaillé, malgré le chef qu'on avait. Donc on a recréé des solidarités. On s'est dit aussi qu'il allait partir en retraite, ça se passait vers (…), donc (…)… si tout allait bien en (…) il serait parti en retraite. Donc pendant ce temps-là, il fallait qu'on s'investisse ailleurs, donc qu'on ait une attitude de retrait (comme dirait Sainsaulieu) *(rire)*…
- *Oui.*
- Il faut s'investir ailleurs. Et c'est ce qu'on a fait. Moi je… moi je… je commençais déjà à apprendre à jouer du piano en autodidacte, d'une part, et puis en (…), j'ai commencé mes activités associatives. Malgré le désaccord de mon mari, je me suis investie dans la vie associative du village où j'habitais. Je me suis trouvée présidente des parents d'élèves du collège, et vice-présidente de l'aide à domicile en milieu rural dont s'occupait l'une de mes amies ; et puis mon confrère, lui, il s'est mis dans la… dans la politique locale de sa commune… Donc ça… et puis il s'est créé des soutiens dans la boîte. Notamment moi je me souviens du soutien de l'agent comptable de l'organisme qui m'employait, à qui j'exposais une plainte. Je lui ai dit : « Ecoutez, je peux tenir encore un peu ». Je lui dis : « Mais si ce type-là veut prolonger après soixante ans, je m'en vais ! ». Alors là, moi, c'était clair, je pouvais tenir jusqu'à… enfin, j'avais mis vraiment le maximum de ma résistance et de mes forces pour tenir, jusqu'à un certain point, mais pas plus.
- *Et finalement, il est parti en retraite ?*
- Oui, parce que j'expliquais à l'agent comptable que… enfin je lui ai dit : « Ca vous appartient la décision : ou vous l'avez encore cinq ans, avec sa nullité que vous connaissez, que vous décriez, ou… ou vous permettez à des gens consciencieux dans leur travail et de bonne volonté de rester chez vous. Vous avez des choix à faire ». Et donc mon chef est parti à la retraite à soixante ans. Et après, une fois qu'il a été… bon, ça a encore été le chaos un certain temps, parce qu'ils n'ont pas voulu nommer de médecin-conseil tout de suite, j'avais postulé, j'ai pas été nommée à ce moment. Mais une fois que mon confrère a été nommé, on s'est arrangé, et on a fait un excellent travail, dans le contexte qui était le nôtre. Avec peu de moyens, un sous-effectif, mais on a fait un excellent travail ! Et ce qui fait que je l'ai quitté réconciliée, et la tête haute…

En mettant le travail psychologiquement à distance, le retrait est une forme de résistance à la pression. Le détachement émotionnel est ici conçu comme une stratégie de

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

survie. « Le détachement et un esprit de coopération en surface sont une meilleure armure pour affronter les réalités actuelles qu'un comportement fondé sur les valeurs de fidélité et de service » (Sennett, 2000, p. 29). Mais ces attitudes de retrait, qui constituent des sas de respiration et de décompression temporaires, ne peuvent durer indéfiniment. La reconnaissance obtenue dans le cadre extérieur du travail permet de compenser l'absence de reconnaissance dans l'entreprise, mais elle ne peut s'y substituer dans le long terme, surtout quand le travail a une valeur expressive. Dans le cas de Karine, le règlement de la situation est finalement passé par le retrait définitif de son chef, du fait de son départ en retraite.

L'ORGANISATION DE LA FUITE

Une enquête[1] réalisée entre janvier 2000 et décembre 2002 sur 200 patients adressés pour un harcèlement moral présumé à la cellule « Souffrance et travail » de l'hôpital de Garches montre que sur une moitié qui a esté en justice, aucune procédure judiciaire n'a abouti. Un harceleur présumé a même été promu. De manière générale, la direction prend le plus souvent parti pour la personne accusée, qui occupe généralement un poste important et relativement protégé dans l'entreprise. Ou alors, elle minimise la portée des accusations, mettant sur le dos de la situation privée du harcelé (divorce, deuil…) les causes de son mal.

Si le harceleur reste dans l'entreprise, qu'advient-il du harcelé ? Giust et Supiot, auteurs d'un rapport[2] sur la question, établissent que dans leur grande majorité, les solutions consistent à apporter une aide médicale à la victime le temps de procéder à sa mise à l'écart (mutation, retraite anticipée, départ négocié de l'entreprise) (Giust, 2002, p. 94). Selon une étude réalisée par C. de Gasparo et M. Grenier-Pezé (2003), la solution de loin la plus envisagée pour permettre à la personne de s'éloigner du contexte de harcèlement est « l'inaptitude pour danger grave et immédiat ». 65,1% des personnes harcelées sont concernées par ce protocole. Pour les autres, il y a mutation (10,5% des cas), inaptitude temporaire (8,1%), arrêt maladie de longue durée (5,8%), reconnaissance travailleur handicapé (2,3%), négociation de départ (2,3%). Les cas restants se partagent en proportions égales entre l'arrêt maladie jusqu'à la retraite, le licenciement, l'éloignement du harceleur ou la reconversion dans un autre secteur. Ainsi, d'une manière ou d'une autre, la personne visée par le harcèlement quitte généralement l'entreprise, comme le confirme Karine :

[1] « Souffrance au travail : et après ? » le 21/10/04 à l'ESCP-EAP.
[2] Giust, Supiot (2001). « Les acteurs institutionnels face au harcèlement moral ». *Rapport de recherche DRTEFP*.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> Quand on en arrive à des histoires de harcèlement moral, il y a peu d'histoires… Enfin, dans mon expérience, hein, et qui commence à être un petit peu ancienne, si c'est une petite entreprise, de toute façon c'est expulsion du monde de l'entreprise. Si c'est une PME, moins de dix salariés, s'il y a une histoire de harcèlement moral, on vire la personne. Ca se termine… la personne est exclue du monde du travail. Soit elle démissionne, parce qu'elle en peut plus. Elle craque, et elle s'en va. Soit dans le meilleur des cas elle est licenciée pour inaptitude médicale parce qu'elle est venue me voir et que j'ai mis les choses en ordre pour qu'au moins elle bénéficie d'indemnités de chômage.

Dans le cadre de cette organisation de la fuite, les médecins du travail font office de « pompiers de service ». Karine explique qu'en cas de harcèlement moral, elle n'aura pas forcément l'oreille attentive de la direction.

> C'est pas évident du tout d'en parler aux directions. Je suis donc dans ma journée ordinaire, vous voyez, je suis en consultation, quelqu'un me dit : « Je suis harcelé ». Ben c'est pas à tous les coups que je vais en parler à la direction. Si c'est la direction qui harcèle la personne ? C'est pas évident de… enfin, je veux dire… ça demande nécessairement de savoir quelle est la meilleure méthode à adopter. Si vous êtes dans une grande société, dont vous savez que les dirigeants sont de bonne foi, vous apprenez par hasard que ça ne se passe pas bien dans un coin de service, à ce moment-là il est judicieux d'aller trouver les grands chefs, les dirigeants, de dire : « Voilà… »… si le salarié vous contacte… enfin, vous prenez l'accord du salarié quand même avant d'aller chez les gens… : « Voilà, ça se passe pas bien entre telle personne et telle personne, il est urgent d'y mettre fin, parce qu'en tant que dirigeant, c'est vous qui êtes responsable de l'organisation du travail. Vous avez le pouvoir d'organiser le travail. Et d'autre part vous êtes responsable en terme de prévention. Responsable de la santé des salariés, responsable de la prévention dans votre entreprise, et responsable de la santé de vos salariés ».
> - *Depuis 2002 ?*
> - Depuis 2002. Alors, depuis 2002, de ce côté-là, les employeurs sont responsables de la santé physique et mentale. Ce qui est vraiment nouveau. Alors ça donnera peut-être le meilleur ou le pire, mais quand même c'est… moi je m'en réjouis parce que jusque avant cette loi, il était évacué que le travail puisse faire du mal.

Le médecin du travail doit passer un tiers de son temps dans le lieu de l'entreprise. Il est chargé de faire des recommandations, que l'employeur n'est pas tenu de suivre. Cependant, Karine montre comment, selon la taille de l'entreprise, la bienveillance des ressources humaines, la coopération plus ou moins étroite avec les autres services… elle peut dégager des marges de manœuvre pour aider les salariés en souffrance.

> Alors, si c'est les grosses entreprises, comme par exemple mon ancien organisme employeur… je vous ai dit que mes six dernières années en (…) avaient été bien meilleures parce que notamment on avait aussi des histoires de harcèlement moral dans cet organisme, et j'étais tombée à l'époque… je collaborais avec un directeur de ressources humaines de bonne volonté, vous voyez. Et quand je pouvais être amenée à identifier des histoires de harcèlement moral, j'avais pu aller lui en parler en toute sincérité : « Ca ne se passe pas bien. Est-ce qu'on peut organiser une mutation ? ». Changement de service. Ce qui s'est fait… ce qui s'est fait…

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

> et bien fait. Je veux dire que les gens ils sont allés ailleurs sans perdre leur emploi, ils ont été mutés dans un autre service, et ils ont repris du poil de la bête gentiment.
> - *Ca ça arrive souvent ?*
> - Alors ça ça peut arriver que dans une entreprise d'une certaine taille, où il y a des dirigeants de bonne volonté, qui ont des valeurs humaines. Et puis après il faut discuter… Comme je disais tout à l'heure, une fois qu'on a traité en urgence je dirais… Il y a deux niveaux, hein, dans tout ça… Il y a le niveau… moi j'interviens au niveau secondaire, c'est-à-dire quand les gens sont malades et ne vont pas bien. Donc il faut déjà s'occuper en urgence de les mettre hors de la situation de danger. Vous voyez ? Et après, si on a des relations de confiance avec la direction, on peut discuter sur ce qui a fait l'éclosion à un moment donné de ce genre de choses. C'est toujours des problèmes de boulot.

La priorité de Karine est donc de s'occuper en urgence des personnes en souffrance pour les mettre hors de la situation de danger qui risque de leur coûter la vie. Cet aspect apparaît clairement dans le témoignage de cette médecin du travail, qui doit littéralement « sauver la peau » des patients en les arrachant aux griffes de leurs harceleurs.

> *En gros vous pensez que vous avez les moyens en tant que médecin du travail d'arrêter des situations de harcèlement moral ?*
> - Ah oui. Ben moi je pense que notre effort de médecin du travail doit être de mettre en alerte précocement, c'est-à-dire que si on peut s'apercevoir : oh la la, il y a un conflit qui est en train de mal tourner, vous avez une personne qui commence à pleurer devant vous par exemple : « Oh la la, j'ai du mal avec mon chef ! »… donc là il est urgent de questionner, de faire le point sur ce qui se passe dans le travail, et de donner à la personne individuellement les moyens de prendre du recul, de réfléchir devant la situation… de prendre du recul, et d'agir.

Le cabinet du médecin du travail est une « sorte d'infirmerie de la guerre économique » (Durieux, Jourdain, 1999, p. 16). Le médecin du travail peut envoyer le patient à une des cellules de souffrance au travail qui ont ouvert en France depuis la fin des années 1990[1]. Il peut également déclarer le salarié en danger immédiat, ce qui oblige l'employeur à licencier son employé sans que ce dernier soit privé de ses droits ASSEDIC et de ses indemnités. En décidant de l'inaptitude d'un salarié, « le médecin du travail détermine les normes de l'employabilité ou de l'inemployabilité individuelle des salariés par rapport à d'autres normes, celles de l'organisation du travail, dont les effets pathogènes sont, de ce fait, médicalement reconnus comme socialement acceptables » (Thébaud-Mony, 1997, p. 574).

Au total, les conséquences de la souffrance au travail sont en majeure partie prises en charge par la collectivité à travers la sécurité sociale, l'assurance chômage, ou les retraites anticipées. Ainsi, l'action sur la réparation des dommages liés au travail a tendance à l'emporter sur la prévention. Le coût des dégâts occasionnés par les nouvelles formes de

[1] Il existe 22 cellules de ce type sur tout le territoire français.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

travail, les dépressions et arrêts maladie sont dilués dans les comptes de la sécurité sociale, ce qui freine la prise en charge du phénomène.

LES LIMITES DE LA PRÉVENTION

C'est en confrontant le projet sociopolitique avec sa réalisation concrète que l'on mesure l'efficacité d'une loi (Perrin, 1997, p. 69). Face à l'accroissement considérable de la pénibilité au travail, le gouvernement de Lionel Jospin a légiféré sur le harcèlement moral. La loi a été pensée à l'époque comme un outil de prévention : « Le vrai problème réside dans la prévention des maladies professionnelles et des accidents du travail, dans le traitement de la pénibilité du travail et dans l'évolution du travail au sein de nos sociétés (…). La transformation du travail dans nos sociétés (…) accroît la fatigue psychique et la fatigue morale. C'est la raison pour laquelle nous avons fait voter une loi, visant à lutter contre le harcèlement moral dans les entreprises »[1].

Octobre 2006 : un salarié se suicide sur le site du Technocentre Renault de Guyancourt. Janvier 2007 : nouveau suicide sur le même site. Avril 2007 : un ouvrier de 50 ans se pend dans un local technique de PSA Mulhouse. Juillet 2007 : un salarié de la même usine est retrouvé pendu dans un atelier de montage. A ce sinistre décompte s'ajoutent quatre suicides en quatre ans à la Centrale EDF de Chinon. Il y aurait en France 400 suicides par an liés au travail. Stress, pression, harcèlement moral sont souvent invoqués dans les témoignages laissés par les disparus. La prévention est censée éviter que le travail conduise à un point de non retour. Avec ces suicides, la faillite du projet politique est patente. Le volet préventif de la loi comporte des limites incontestables.

8.4.3. L'INDIGENCE DES MOYENS ET DE L'ACTION

Un inspecteur dispose en moyenne de la moitié de son temps pour contrôler le respect de la réglementation en matière de santé et de sécurité dans 1200 établissements rassemblant 12000 salariés, soit 20% de plus qu'en 1987 (Askenazy, 2004, p. 78). C'est la même difficulté que dénonce l'inspecteur du travail G. Filoche : « Aujourd'hui, il n'y a que 427 inspecteurs du travail, et 813 contrôleurs pour 400 lois et 8000 décrets. Ils sont moins nombreux qu'au début

[1] Déclaration d'Elisabeth Guigou lors de la séance du 10/7/04 à l'Assemblée nationale.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

du XX[e] siècle : il y avait 110 inspecteurs en 1910 pour 3 millions de salariés, 3 lois fondamentales et 80 décrets » (2004, p. 219). Il est clair qu'il existe un net déséquilibre entre les 1,5 millions d'entreprises (soit 15 millions de salariés) que compte la France, et le nombre de contrôleurs.

Si la santé au travail est un droit d'ordre public, tout le problème réside dans sa mise en œuvre. Tout le monde s'accorde à dire qu'il faudrait au minimum doubler les effectifs des agents de contrôle pour arriver à une couverture à peu près correcte des entreprises. Le rythme actuel des contrôles est très irrégulier, beaucoup de temps se passe entre les visites, et c'est précisément ce laps de temps qui est problématique. A l'heure actuelle, les inspecteurs ne relèvent que 2,5% des infractions constatées, tous domaines confondus[1]. Que penserait-on de gendarmes qui ne verbaliseraient que 2,5% des voitures en excès de vitesse ? Or sans sanction, il faut bien admettre qu'il n'y a pas de norme.

Sans compter que les recommandations des inspecteurs semblent suivies de peu d'effets. Les ¾ des procès-verbaux établis par ces 1300 agents de contrôle sont classés sans suite (Filoche, 2004, p. 219). Les inspecteurs sont souvent considérés par les patrons comme des « enquiquineurs », qui viennent les embêter alors que la gestion de l'entreprise est « assez compliquée comme ça ». Cela peut paraître comme le moindre mal, lorsqu'on pense aux deux inspecteurs, Sylvie Tremouille et Daniel Buffière, abattus le 2 septembre 2004 à coups de fusil dans l'exercice de leur fonction par le responsable de l'exploitation qu'ils venaient de contrôler.

Interrogé sur les ondes de France Inter, l'économiste P. Askenazy explique que la santé au travail est d'abord et avant tout une question de volonté politique. Une province canadienne, l'Ontario, qui avait autant d'inspecteurs par salariés que la France, a doublé le nombre de contrôleurs en huit mois. Lorsque la volonté politique est présente, on a la capacité de donner les moyens humains à l'inspection du travail. Dans beaucoup de pays, les inspecteurs sont en fait des officiers, au même titre que les policiers. On parle de « police du travail », et il n'est pas étonnant aux Etats-Unis qu'une PME paye une amende de l'ordre de 1 million de dollars, pour non respect de la loi. « En France, on a une réglementation qui est assez stricte, mais en fait elle n'est pas suffisamment appliquée sur le terrain »[2].

[1] « Téléphone sonne ce soir » : « La santé au travail, de la pénibilité au stress, en passant par les accidents et maladies professionnelles », France Inter, 17/2/05.
[2] *Ibid*.

La taille de l'entreprise peut également constituer un frein à l'application de la loi. S'il n'y a pas de profil type de société harceleuse, l'absence d'instances représentatives du personnel dans l'artisanat et les petites entreprises qui emploient moins de dix salariés est un facteur favorisant le développement du harcèlement moral, selon une avocate interrogée. Ce type de structure représente pourtant 85% de la totalité des entreprises.

> *Est-ce qu'il y a une entreprise type qui offrirait un terrain propice au développement du harcèlement moral ?*
> - *(Silence).* Je réfléchis, hein. Je dirais que d'abord, c'est ce que je vous disais tout à l'heure, c'est que peut-être les plus petites entreprises, les toutes petites, c'est-à-dire les moins de dix salariés, et sinon…
> - *Parce qu'il n'y a pas d'instance représentative du personnel…*
> - Oui, parce qu'on est soumis à l'autorité pleine aux pouvoirs potestatifs d'une personne, quoi, et il n'y a pas de courroie autour… C'est ça, et en dehors de ça… mais ça ne veut pas dire que tous ces types d'entreprises sont des harceleurs… harceleuses, hein… mais c'est quand même plus propice, je trouve. Et sinon, je pense que c'est valable dans tous les secteurs, que ce soit dans les secteurs de vente, je parlais de la vente automobile, que ce soit dans le secteur du tertiaire, c'est vraiment… en fait ça dépend du chef de service. Et du chef de service et de sa propre histoire. C'est l'histoire du chef de service, hein. Vraiment… parce que… parce que j'en ai… enfin des situations j'en ai connu… vraiment… dans la banque… dans la banque, dans le tertiaire… non, je ne peux pas définir une société type...

Au final, DRH, médecins du travail, inspecteurs du travail, et instances représentatives du personnel tentent le plus souvent d'utiliser les marges de manœuvre dont ils disposent dans un contexte où le résultat net comptable est souvent considéré comme l'indicateur principal de la bonne santé de l'entreprise.

8.4.4. LES LIMITES DE LA RECONNAISSANCE JUDICIAIRE

LA RECONNAISSANCE JUDICIAIRE NE REMET PAS LES COMPTEURS À ZERO

Le « portrait de la semaine » de l'émission « Sept à huit » du 19 février 2006 met en scène « une femme meurtrie », victime de « harcèlement moral au travail ». Françoise, 52 ans, caissière dans un supermarché, raconte « comment un petit chef de 27 ans l'a brisée psychologiquement ». Françoise travaillait depuis huit ans et demi dans la structure, jusqu'à l'arrivée de son bourreau, qui l'a prise en grippe et en a fait son souffre-douleur six mois durant. Pendant quelques minutes, on la voit légèrement de profil, assise sur une chaise, en train de déverser toute sa peine. Elle est crispée, recroquevillée sur elle-même, et tripote nerveusement un mouchoir qui lui sert à sécher les larmes qui coulent continuellement sur ses

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

joues. Des gros plans montrent un visage ravagé par la souffrance, des yeux rougis par les pleurs. Insultes, humiliations, remarques blessantes. Ce qui la blessait le plus, c'étaient les critiques devant les clients. Et son agresseur savait toujours appuyer là où ça faisait mal, lui reprochant constamment de ne pas aller assez vite, de ne pas faire son travail correctement. Peu à peu, le désespoir grandit en elle, la confiance en elle la déserte, les idées suicidaires se font lancinantes. Le broyage psychologique la fait tomber dans une grave dépression. Elle est alitée pendant cinq mois. Le Conseil des prud'hommes lui donne raison : elle obtient son licenciement et des indemnités pour harcèlement moral. Elle vit aujourd'hui avec une pension de 590 € par mois.

Est-ce que maintenant que vous avez gagné votre procès, vous avez retrouvé votre honneur ?
- Ah oui, je suis fière maintenant !
(…)
- *Vous pensez retravailler un jour ?*
- Je ne pourrai plus. Ca brise une vie entière. Oh oui…

LA RECONNAISSANCE JUDICIAIRE NE RESSUSCITE PAS LES MORTS

On l'a vu, la souffrance au travail peut conduire au suicide. Patricia Frison travaillait au Conseil général de la Vienne sous les ordres de M. C. Elle gérait des dossiers comptables. Patricia se plaignait souvent à son mari : « Je ne comprends pas ce qui se passe. Il me fait faire des choses qui ne sont pas de mon domaine ». Les bureaux de Patricia et d'Hervé Dupont, informaticien de 30 ans, se faisaient face. Ce dernier était très affecté par ce que subissait sa collègue. Il le racontait à tous ses amis, troublé par le comportement « bizarre et inhumain » de M. C. « Il lui parlait comme à un chien », disait-il. Est-ce parce que Patricia avait vu passer des factures, des notes de frais de « voyages éducatifs » que certains fonctionnaires - dont M. C. et son ami le sénateur S. -, faisaient régulièrement au Burkina ? Toujours est-il que Patricia aura travaillé deux ans au Conseil général. Et puis, le 17 septembre 2002, elle a commis l'irréparable. Ce jour-là, tendue, désespérée, elle avoue à son mari qu'elle n'ose pas affronter son chef. Après une brève conversation téléphonique avec lui, elle avale des médicaments et se jette dans un puits. Deux mois plus tard, Hervé se noie dans la rivière. Les familles d'Hervé et de Patricia ont porté plainte pour harcèlement moral (Muller, 2004).

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Mme Chapet[1] a enfin obtenu la reconnaissance judiciaire qu'elle espérait tant. L'employeur de son mari a été condamné à 200 000 F de dommages et intérêts en réparation du préjudice moral qu'elle a subi (TGI de Bobigny, 7 décembre 1999). Gilles Chapet s'est suicidé à l'âge de 53 ans. Commercial chez un équipementier automobile depuis 1991, son activité n'avait donné lieu à aucune marque d'insatisfaction de la part de son employeur. En mars 1996, il recevait encore des félicitations de la direction pour la qualité de son travail. Tout bascule avec l'arrivée d'un nouveau directeur des ventes, qui le harcèle moralement.

> Aujourd'hui, pour moi, c'est… c'est une explosion totale, je me sens libérée de quelque chose que je porte depuis deux ans qui est épouvantable, et qui est vraiment aujourd'hui extraordinaire.
> - *Qu'est-ce que vous avez gagné ?*
> - Gagné ? Moralement, je vais gagner beaucoup, énormément. Première chose que j'ai faite, j'ai appelé mon fils pour lui donner la bonne nouvelle, parce qu'il avait besoin de savoir, parce que lui aussi se battait pour ça. Et puis le reste, je m'en fiche. Ce que je veux gagner, c'est que ça serve à quelqu'un d'autre, ça fasse une jurisprudence, et que ça serve à d'autres personnes sur terre.
> - *Donc l'argent ne vous intéresse pas ?*
> - L'argent, je m'en fiche royalement. J'ai toujours dit que l'argent, j'en voulais pas.
> - *Aujourd'hui, vous en voulez aux employeurs de votre mari ?*
> - Ah oui ! Oui, ça, je leur en voudrai à vie. Ils ont fichu ma vie en l'air, ils ont fichu celle de mon fils, ils ont fait trop de choses… *(elle pleure)*… il y a trop de choses qui ont changé. Ca, je crois que jusqu'à la fin de mes jours, je leur en voudrai.

Le chef des ventes était un jeune cadre dynamique de 32 ans. Après la mort de son mari, Mme Chapet l'a rencontré : il lui a dit n'avoir fait que son travail.

> *Dites-moi, qu'est-ce qui vous fait dire que c'est l'employeur de votre mari qui est responsable de son suicide ?*
> - Ce qui me le fait dire, c'est que mon mari, d'abord, était un type très gentil, qui n'était pas méchant pour deux sous, qui n'aurait pas fait de mal à une mouche, qui a toujours travaillé toute sa vie, qui n'a jamais eu de problème. Dans cette même entreprise jusqu'en 1996, il y avait un chef des ventes avec lequel ça marchait très bien, et tout allait très bien. Et à partir du jour où ce nouveau chef des ventes est entré, tout a commencé à aller très mal. Et ça s'est dégradé, mais très très rapidement. Et puis mon mari, au fur et à mesure du temps, il parlait, il me parlait de plus en plus de son travail en me disant : « Ca va pas, ça va pas, ça va pas. De toute façon, ce type-là n'arrête pas de m'embêter ». Et c'est vrai qu'il n'arrêtait pas de l'embêter.
> - *En faisant quoi ?*
> - En faisant quoi ? Ben en ne l'encourageant jamais lorsqu'il avait de bons résultats, en lui reprochant toujours des choses : « Ca c'est pas fait comme ci, ça c'est pas fait comme ça ! ». Il réclamait toujours des choses à mon mari qu'il ne réclamait pas à ses collègues. Il l'obligeait à téléphoner tous les quatre matins en lui disant : « Dites-moi ci, dites-moi ça, donnez-moi un compte-rendu de ceci, donnez-moi un compte-rendu de cela ». Attendez, il avait 53 ans, il a

[1] « Envoyé spécial » de Vincent Nguyen, Pascal Stelleta, Eric Giet, France 2, 24/2/00.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

travaillé toute sa vie, il a été chef des ventes, il a jamais été comme ça ! Il avait pas besoin d'être suivi à la trace au jour le jour !
- *On lui faisait sentir qu'il avait 53 ans ?*
- Oui, bien sûr. On lui faisait sentir qu'il avait 53 ans, et puis quelque part, on lui faisait sentir qu'il était plus… qu'il était plus motivé, alors qu'il était motivé.
- *Quel est l'élément qui à votre avis a fait déborder la coupe ?*
- L'élément qui a fait déborder la coupe, c'est que la troisième lettre, qui était une lettre ce que l'on appelle une lettre de préavis de licenciement… et à partir de là, ben je crois qu'il n'a pas supporté. C'est tout. Mon mari ne se voyait pas au chômage. Il avait toujours dit qu'il supporterait jamais le chômage. Eh ben… il l'a pas… il a pas été jusqu'au bout.
- *Vous l'avez là, la lettre ?*
- Bien sûr que je l'ai! J'ai la lettre, c'est cette lettre sur laquelle il a écrit lui-même, de sa propre main, juste avant de décéder, il a écrit, voyez, donc c'était une lettre où on lui demandait donc un entretien, le 10 décembre 1997, pour un entretien préalable à une éventuelle mesure d'avertissement. C'était la troisième, en général la troisième… je suis désolée mais c'est toujours une lettre de préavis de licenciement. Et sur cette propre lettre il a écrit : « Depuis le début, M. Petit a jugé et condamné sans jamais vouloir écouter le pourquoi et le comment. Il n'y a rien à justifier, mais simplement à expliquer et comprendre la situation chez certains clients. De toute façon, il refuse le dialogue. J'ai fait mon travail du mieux que j'ai pu, c'est pour ça, M. Petit, ce que vous êtes en train de faire n'est pas propre ». Et c'est signé du 5 décembre 1997, le jour où il s'est donné la mort. Jamais j'aurais supposé que mon mari en arriverait là. Jamais ! Il parlait que ça allait mal au travail, il en parlait, mais je pense que sa pensée profonde, interne, il ne la disait pas. Et je pense qu'il a beaucoup souffert pour en arriver là, je pense que ça a été très très dur ! (…). Il n'aurait jamais dû faire ça ! *(elle pleure)*. Je dirais qu'on meurt pas pour une question de boulot, c'est pas vrai. Il y a d'autres choses dans la vie. Mais… on n'est pas dans sa peau, on n'est pas dans sa tête, je pense qu'il était très mal quand il a fait ça. Je sais pas ce que je pourrais dire.

Les travaux de Laborit sur le conditionnement, à la base du film *Mon oncle d'Amérique*, montrent que l'agressivité est la conséquence de l'inhibition de l'action. Quand on ne peut pas ou qu'on ne peut plus être agressif à l'égard des autres, on le devient par rapport à soi. L'agressivité contre sa propre personne peut prendre la forme de la somatisation (l'agressivité contre ses vaisseaux, qui conduit à l'hypertension, ou contre son estomac, qui provoque la crise d'ulcère…), ou la forme plus radicale de la tentative de suicide (c'est la « solution » qu'adopte le personnage René Ragueneau pour mettre un terme à sa souffrance au travail).

Le tribunal a estimé qu'entre les mois de juin et décembre 1997, la société a commis des fautes à l'égard de Gilles Chapet en multipliant les sanctions ou les menaces de sanction sans lui laisser le temps matériel de se ressaisir et de redresser les ventes, « laissant croire à un acharnement de la part de l'employeur ». Une approche organisationnelle et hiérarchique a été privilégiée, alors que la situation nécessitait plutôt de la concertation et de la souplesse face à un commercial chevronné qui avait fait ses preuves par le passé. Cette décision judiciaire a très certainement apporté du baume au cœur à Mme Chapet, mais elle ne lui a pas ramené son

mari. « Je dirais qu'on meurt pas pour une question de boulot, c'est pas vrai ». Il faut bien croire que si…

L'accent porté sur la dimension idéologique de la loi sur le harcèlement moral n'est pas sans comporter certaines limites. Comme le souligne P. Watier (2002, p. 125), l'explication par les conséquences procède généralement de la manière suivante : j'observe que tel individu est généreux, je remarque que la générosité prodiguée lui est profitable, j'en tire la conclusion qu'il est généreux parce que c'est son intérêt. Les conséquences de la générosité sont considérées comme les causes du comportement généreux. Un tel raisonnement présuppose qu'une action, quelle qu'elle soit, n'est effectuée qu'en fonction de l'intérêt que celui qui la fait est susceptible d'en retirer. Ce raisonnement a une certaine pertinence, la recherche de son intérêt peut guider un individu ou un gouvernement, mais sa généralisation peut être erronée, surtout si c'est à partir des conséquences éventuellement non recherchées que l'on infère la motivation.

Avant d'être pensée comme un exutoire pour le salarié persécuté par un bourreau, la loi a avant tout été conçue comme un outil régulateur, limitant les abus dans le monde du travail par la peur du gendarme. Le politique n'a donc pas démissionné devant le problème du harcèlement moral ou tenté de l'esquiver, il a essayé de le prendre à bras le corps.

Selon C. Bec (2007), ce n'est pas à un retrait ou à un désengagement de l'Etat que nous assistons, mais à une recomposition de ses modes d'intervention. Dans le même temps où le droit prend de plus en plus de place, l'instance politique se trouve elle-même engagée dans un travail de redéfinition. L'Etat n'en est pas secondarisé pour autant ni voué à l'aboulie, c'est même l'inverse qui se produit. « On n'a pas aussitôt mesuré que ce que l'administration perdait, c'est la norme qui le gagnait, avec ce qu'elle implique finalement, de retour de l'Etat sous une autre des ses apparences » (Carcassonne, in Bec, 2007, p. 216). Le « totalitarisme juridique » (Carcassonne, in Bec, 2007, p. 216) est une menace à craindre.

La question n'est donc pas celle de la « psychologisation » du social, car les plaintes de harcèlement moral ont donné une prise sur les conditions qui les rendaient possibles, travail d'ailleurs entièrement intégré par le législateur. La question n'est pas celle de l'individualisation du problème du harcèlement moral, en le prenant en charge par un tour de passe-passe par une loi qui condamne un bourreau bouc émissaire. La régulation par le droit est une forme de régulation politique. La vraie question qui se pose est plutôt la suivante : cette forme de régulation est-elle efficace ? Nous avons montré que par certains aspects (problème de la preuve, longueur et coût de la procédure judiciaire, moyens limités de

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

l'inspection du travail…), la loi pouvait manquait de force de frappe. De plus, que peut apporter la reconnaissance judiciaire à une épouse qui a perdu son mari ? A un fils, qui a perdu son père ? Qu'apporte la reconnaissance, lorsque l'on est complètement cassé, broyé psychologiquement, et incapable de remettre les pieds dans une entreprise ? C'est sur le terrain de la prévention que la loi peut gagner en efficacité, il faudra du temps pour en prendre pleinement la mesure.

De manière générale, nous pouvons légitimement nous demander si la régulation par le droit est aussi efficace que les formes de régulation anciennes. Les formes de protestation et d'action qui sont aujourd'hui modelées par une forte culture de l'individu ont-elles un impact aussi puissant que les luttes collectives d'hier cimentées par de puissants mouvements syndicaux ?

N'ayant guère les moyens, au jour d'aujourd'hui, de répondre à ces questions difficiles mais ô combien passionnantes, nous pouvons évoquer, comme modestes prolégomènes, les dénonciations que l'on entend ici ou là de l'expansion du droit dans nos sociétés. J. Carra (1999) identifie cinq risques liés à cette évolution. L'auteur met tout d'abord en doute la capacité des juges à maîtriser les arcanes techniques des affaires, et la valeur ou la fiabilité des expertises, souvent sujettes à caution. Deuxièmement, il déplore l'influence croissante de la corporation des avocats, qui nous conduit progressivement vers un modèle américain où l'avocat « suscite » la plainte. Troisièmement, cette expansion du droit aura un coût élevé pour la société. Pour ne prendre qu'un exemple, les litiges pour raison médicale risquent de croître de manière exponentielle. En définitive, on ne sait jamais où peut s'arrêter ce type de contentieux, et l'obligation de moyens peut progressivement céder la place à une obligation de résultat, la faute lourde à la faute simple, voire au régime de la présomption de faute. Quatrièmement, on ne doit pas sous-estimer les conséquences psychologiques sur les responsables : il y aura nécessairement un refus de s'engager, on s'entourera de multiples précautions[1]. Dernier point : les juges ont tendance tout naturellement à aller au-delà de leur compétence, à « innover » pour laisser leur marque et se distinguer par un bel arrêt qui fera jurisprudence, ce qui va à l'encontre du principe de prudence et de modération que l'on attend d'eux.

Le risque s'est globalement accru du fait du renversement de la charge de la preuve, et du développement des présomptions de faute et de responsabilité. Alors que l'existence d'une

[1] Dans certains pays, la responsabilité civile de certaines spécialités (anesthésie, chirurgie, gynécologie obstétrique…) est devenue quasi inassurable.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

intention coupable constituait le principe général de la responsabilité pénale, dorénavant, de nombreuses fautes qui relèvent de l'imprudence ou de la négligence sont susceptibles d'entraîner une condamnation pénale. De plus, la responsabilité peut être caractérisée, même si la faute n'est pas avérée : c'est le principe de la responsabilité sans faute, nécessairement engagée dès lors que survient un dommage, ce qui alimente le marché de l'assurance. L'obligation générale de sécurité régissant les relations entre les entreprises et les consommateurs, obligation posée à la base par le Code de la consommation, s'étend aujourd'hui aux relations entre l'employeur et ses salariés. La faute lourde a connu un recul au profit de la faute simple, le régime juridique de la responsabilité s'est progressivement assoupli.

D'une façon générale, à tous les degrés de juridiction, le rôle du juge s'est considérablement accru, au point que certains dénoncent « un système de gouvernement des juges »[1]. Ces derniers ont un pouvoir d'interprétation, ils peuvent opérer des choix discrétionnaires et se voient confier des missions de plus en plus nombreuses, d'ordre social, conjugal, familial, psychologique. D. Terré en appelle à un recentrage des activités du juge sur le juridictionnel (2007, p. 167) et se demande si la judiciarisation « ne risque pas d'évoluer vers une pathologie contentieuse et transformer la société en un immense corps débile » (2007, p. 346).

Pour C. Bec (2007), une « normativité gestionnaire » tend à prendre le pas sur une « normativité civiliste » (2007, p. 203). L'incapacité du pouvoir politique à poser des normes collectives aboutit à l'inflation de règles procédurales chargées de produire des consensus ponctuels, instables, inscrits dans une problématique gestionnaire. L'ascendant pris par la régulation juridique dans la régulation politique entretient la croyance en l'auto-organisation de la société en dehors de la médiation politique. Cette idée d'un règlement direct des problèmes entre les personnes est une utopie et est profondément anti-politique. L'Etat perd peu à peu la position d'extériorité indispensable à la définition de l'intérêt général, à la constitution de la société. « Gouvernement de l'ensemble ou réponse aux revendications de groupes de la société civile ? Telle semble bien être la question » (2007, p. 214).

Selon G. Erner, outre qu'il conduit à l'émergence de fausses victimes, ou « victimes apocryphes » (2006, p. 30), le mythe d'une justice au service des victimes est étranger à l'esprit originel du système judiciaire français, et relève du « populisme judiciaire » (2006, p.

[1] La paternité de cette expression, qui date de 1914, revient au juge américain Walter Clark. La formule franchit l'Atlantique en 1921 sous la plume d'Edouard Lambert dans *Le gouvernement des juges et la lutte contre la législation sociale aux Etats-Unis. L'expérience américaine du contrôle judiciaire de la constitutionnalité des lois* (Terré, 2007, p. 169).

200). A l'origine, le système judiciaire ne tient pas compte de la souffrance des individus, mais vise à maintenir une cohésion sociale que le crime vient mettre à mal. Placer la victime au centre de la procédure pénale revient à modifier la philosophie de la justice républicaine : la sanction n'est plus due à la loi mais à la victime, la vengeance prend peu à peu le pas sur la punition. La victime, aujourd'hui au cœur des préoccupations de la justice, peut donc constituer un obstacle à sa réalisation. La volonté de restaurer les victimes dans leur droit, la demande à cette fin de peines de plus en plus sévères, la recherche vindicative du (es) responsable (s), risquent de mettre à la mal les principes des droits de l'homme que l'institution judiciaire est censée protéger. Et de conclure : « Un système judiciaire ne peut pas être soumis à la dictature de l'émotion » (2006, p. 204), et la compassion ne peut servir de principe fondateur à une société, sous peine de multiplier les communautés de souffrance et les enfermements communautaires.

Quelles inflexions le droit régissant l'entreprise subira-t-il ? Seul l'avenir nous le dira. Pour l'instant, la souffrance au travail est régulée, pour l'essentiel, par la loi sur le harcèlement moral. Régulation qui n'est pas, nous l'avons vu, sans comporter des limites.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

CONCLUSION

Nous avons tenté, dans une première partie, de retracer le parcours sémantique de la notion de harcèlement moral, de son invention par M.-F. Hirigoyen à sa juridisation. Comme nous l'avons vu, la définition du harcèlement moral a beaucoup évolué, d'où une relative dénaturation du concept de harcèlement moral, mis à toutes les sauces et englobant tellement de situations différentes qu'il ne voulait presque plus rien dire. Tel un apprenti sorcier, M.-F. Hirigoyen a été dépassée par les forces qu'elle a libérées. La production de la grille de lecture « harcèlement moral » était censée refléter certains phénomènes précis. La position flottante de la psychologue, la multiplicité des interprétations données par les uns et les autres, la médiatisation brouillonne du phénomène ont brouillé la définition du harcèlement moral. Si le harcèlement signifie « atteinte à la dignité » plutôt que « destruction psychologique gratuite d'une cible donnée », alors il peut quasiment tout englober. Car quoi de plus subjectif, de plus flou, et de plus élastique que « l'atteinte à la dignité » ? La nouvelle grille de lecture proposée a finalement entraîné l'apparition d'autres phénomènes. Le succès de la notion aidant, *l'Humanité* a préféré titrer « Harcèlement moral » plutôt que discrimination anti-syndicale, les victimes de sollicitations non désirées et d'agressions sexuelles ont préféré parler de harcèlement moral plutôt que de harcèlement sexuel. Le *mobbing*, pourtant médiatisé avant le « harcèlement moral », n'a pas eu un tel succès. C'est qu'il ne contenait pas le mot « harcèlement », terme très élastique et applicable à une infinité de situations. Tout est prétexte au harcèlement, et beaucoup se sont engouffrés dans cette brèche d'une immense puissance évocatrice.

C'est à cause de ce brouillage de la définition auquel elle a elle-même contribué que M.-F. Hirigoyen va, à partir de 2003, abandonner la catégorie du « pervers narcissique » et parler plutôt de « pervers », et, à partir de 2004, privilégier l'appellation « violence psychologique » à celle de « harcèlement moral ». Ce n'est plus un « pervers narcissique » qui a une jouissance à dominer l'autre d'un seul regard ou d'un changement de ton, et dont les procédés sont destinés à soumettre la victime, à la contrôler et à garder le pouvoir, c'est « l'agresseur » (2004, p. 46), un « homme violent » (2004, p. 48). Malgré sa démarcation de la notion de « harcèlement moral » qui lui a échappé, les agissements dénoncés restent les mêmes : attaquer l'identité, contrôler, faire peur, isoler physiquement et psychologiquement, être insensible et inattentif aux besoins de l'autre, et surtout, « pour frapper de façon plus précise, attaquer la faille de l'autre, viser là où ça fait mal » (2004, p. 50). « C'est la répétition de ces actes et leur durée dans le temps qui vont constituer la violence psychologique » (2004,

p. 49). M.-F. Hirigoyen semble être revenue à ses « anciennes amours ». La victime est une femme, et tout le propos de la psychanalyste est d'expliquer que « certains mots tuent tout aussi sûrement que des coups » (2004, p. 45). Le monde du travail, comme pour le premier livre, est à nouveau mis au second plan pour se consacrer essentiellement à la violence conjugale, comme l'indique un ouvrage publié en 2005: *Femmes sous emprise : les ressorts de la violence dans le couple*.

Après avoir tenté d'éclairer les définitions du harcèlement moral à notre disposition (celle de M.-F. Hirigoyen, du législateur, et du juge), notre objectif était d'aller plus loin, en essayant de circonscrire une nouvelle définition : la définition subjective du harcèlement moral, qui n'a guère été traitée dans la littérature sur le sujet. Les résultats obtenus en la matière nous invitent à la plus grande prudence : ce que l'on met derrière la plainte « Je suis harcelé (e) moralement » diffère d'une personne à une autre. Il n'y a pas *un* harcèlement moral, mais *des* harcèlements moraux. Par ailleurs, le terme apparaît d'une appropriation large et aisée, sans exclusive d'un genre, d'un âge, d'une origine sociale ou ethnique.

Enfin, dans une dernière partie, nous avons tenté de confronter les résultats de notre enquête aux différentes interprétations du harcèlement moral qui ont été proposées. Dans plusieurs cas, le harcèlement est « rationnel », dans le sens où il vise à se débarrasser de menaces ou de « boulets ». L'explication par l'acteur stratégique apparaît amplement suffisante, et l'explication en termes d'attributs dispositionnels quelque peu décorative. En tout état de cause, toute valide soit-elle, cette dernière n'explique pas tout. Si les abus liés à des personnalités difficiles peuvent exister, c'est que certains contextes le permettent, voire le favorisent. Les nombreux cas de harcèlement moral qui ont émergé ne sont certes pas la conséquence d'une multiplication de pervers narcissiques, mais le produit de nouvelles conditions de travail, qui ont été passées en revue.

Que Marie-Hélène dénonce la perversion narcissique de son chef plutôt que les nouvelles méthodes de management qui la malmènent, qu'Inès dénonce la méchanceté des gens plutôt que les conditions de travail qui l'épuisent, cela est sans doute la conséquence d'une nouvelle configuration sémantique où le registre psychologique, victimaire et moral prend le pas sur le registre social. En raison du procès d'individualisation en œuvre dans les sociétés modernes, le travailleur est en demande d'autonomie, de respect, de dignité et de reconnaissance. Les luttes sociales de naguère sont remplacées par de nouvelles formes de protestation et d'action qui passent désormais par l'individu avant de monter en généralité.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Doit-on pour autant en conclure que l'émergence du harcèlement moral est le signe d'une « psychologisation » du social ? Doit-on, à l'instar de J.-P. Le Goff (2003b), penser que le harcèlement moral réduit le malaise existant dans le travail et les rapports sociaux à un problème psychologique et moral, et que sa dénonciation réduit les rapports sociaux à de purs rapports de force individuels débarrassés de leurs oripeaux collectifs et institutionnels ?

L'interprétation du harcèlement moral comme notion tendant à minorer le rôle des facteurs organisationnels passe sous silence nombre d'études qui ont souligné l'importance de faire le lien qui s'impose entre les dynamiques interpersonnelles du harcèlement et les éléments de contexte qui favorisent son émergence et son maintien, lien qui a été établi très tôt, et fait partie intégrante de la définition du harcèlement moral. Un rapport du Parlement européen sur le harcèlement au travail considère que « dans l'ensemble, les études et l'expérience révèlent un lien clair entre, d'un côté, le harcèlement moral au travail et, d'un autre côté, le stress ou le travail sous forte tension, une concurrence accrue et une sécurité professionnelle réduite, ainsi qu'un statut professionnel précaire » et « met expressément l'accent sur la responsabilité des Etats membres et de l'ensemble de la société à l'égard du harcèlement moral et de la violence au travail et y voit l'élément central de la stratégie de lutte en la matière » (Andersson, 2001, p. 7). Les études qui mettent en avant les aspects collectifs et organisationnels, sont pléthore. Certes, on peut arguer du fait que si ce discours existe, il n'a pas été approprié par les acteurs sur le terrain. L'on ne peut contester qu'en raison de la « tyrannie de l'intimité », la pénétration du discours psychologique auprès des masses est infiniment plus grande que celle du discours sociologique. Constat qu'il faut néanmoins nuancer : certains témoignages de harcelés juxtaposent deux types d'explication, à la fois d'ordre psychologique et d'ordre social. Les harcelés ne sont pas, le plus souvent, emprisonnés dans une totale subjectivité victimaire.

La société donne une valeur sociale au harcèlement moral. Cet idiome répond à un horizon d'attentes. Il permet de formuler des problèmes, d'attribuer des causes à des événements, de trouver des solutions dans un contexte où la question de l'autonomie et de la responsabilité personnelle est un carrefour de tensions permanentes, où le processus d'individualisation fait de la psychologie l'outil de choix pour l'introspection, et où le sentiment d'impuissance face au devenir du monde domine. Le rêve du grand soir s'est écroulé, la fin est écrite et il semble que l'on ne peut rien faire pour la changer. Une petite minorité de travailleurs a utilisé cette nouvelle ressource qu'est le harcèlement moral de

manière instrumentale. Pour la grande majorité, l'expression inventée par M.-F. Hirigoyen est arrivée à point nommé pour nommer le mal dont ils souffrent.

La plainte de harcèlement moral est la prise que l'individu et l'Etat ont aujourd'hui sur l'environnement professionnel. Le travailleur en souffrance qui se sent oppressé, a enfin des mots pour nommer ses maux. Le sentiment de harcèlement devient du « harcèlement moral », et sa vague culpabilité se mue, grâce à une expression magique, en statut de victime. Du côté institutionnel, personne n'est dupe, l'on sait que le « harceleur » est souvent quelqu'un qui « ne fait que son travail ». La loi sur le harcèlement moral est avant tout un outil de prévention de la violence organisationnelle. Comme il est difficile de changer le système, il faut essayer d'en limiter les abus et de freiner autant que possible la dégradation des conditions de travail en agitant le spectre du risque pénal. En élargissant la définition du harcèlement moral et en condamnant le harcèlement institutionnel et stratégique, le pouvoir législatif s'est empressé de s'engouffrer dans cette brèche, dans un contexte de pétrification du capitalisme.

Le harcèlement moral au travail ne représente qu'un chapitre de l'ouvrage de M.-F. Hirigoyen, et c'est pourtant dans le domaine professionnel qu'il a trouvé un terrain pour prospérer. La loi condamne le harcèlement au travail, mais pas dans le couple, ou dans les relations privées de manière plus générale. On ne peut comprendre cet état de fait que si l'on revient sur la fonction régulatrice des excès et abus du monde du travail qu'occupe le harcèlement moral.

On a accusé le harcèlement moral d'occulter les origines sociales de la souffrance au travail, et de faire ainsi écran au social. Mais ce discours est peut-être un peu court. Certes, l'émergence du harcèlement moral est d'abord l'objectivation d'une réalité individuelle. Mais c'est peut-être la version pessimiste de l'histoire. La vision optimiste laisserait à penser que le répertoire de la protestation est pluriel, et que l'étiquetage « harcèlement moral » a donné une prise à une recherche des causes qui le favorisent et, à partir de là, à une remise en cause – du moins théorique - des conditions sociales qui le permettent ou le produisent. La preuve en est que les professionnels de la santé, du travail, les syndicats, les associations et les pouvoirs publics n'ont jamais autant parlé de la dégradation des conditions de travail que depuis que la notion de harcèlement moral est apparue. On n'a jamais autant traité de l'organisation du travail, interrogé des choix économiques, analysé des méthodes de travail basées sur la flexibilité, le toujours plus rapide, le changement permanent. Le débat sur le harcèlement moral a ouvert la porte à une réflexion globale sur l'organisation du travail, et les procès sont

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

aussi une occasion de remettre le harcèlement moral dans l'espace public, et de traiter de ses causes organisationnelles.

Ainsi, l'émergence de critiques individuelles a conduit à une réflexion politique sur les conditions sociales qui les rendaient possibles. Si l'on ne passe pas directement d'une critique morale à une critique sociale, il existe des passerelles que l'on peut – et qui ont été - empruntées. L'analyse approfondie des plaintes individuelles et leur mise en contexte ont aidé à l'émergence d'un nouveau corpus qui remet en cause les structures de l'organisation de travail actuelle. L'élaboration et la consolidation de l'action collective ne se feront probablement pas du jour au lendemain, comme en témoigne la construction lente et laborieuse, en son temps, du mouvement ouvrier.

La « psychologisation » fait également référence à la dimension idéologique du harcèlement moral. M. Loriol met en évidence cet aspect à travers son étude des agents de la RATP, confrontés à des problèmes de stress liés à l'insécurité urbaine. Plutôt que de chercher une transformation difficile et coûteuse de l'organisation de travail, une solution plus simple a été adoptée : la formation psychologique censée aider les chauffeurs de bus à mieux surmonter leurs difficultés. Des problèmes de nature collective sont traduits, à l'aide du savoir psychologique, en problèmes personnels n'ayant plus qu'un rapport indirect avec le milieu du travail (2000, p. 229). Pour Newton *et al.*, la notion de stress ne permet pas aux sujets stressés de considérer les causes du stress comme une atteinte légitime. Ils sont appelés, à la place, à faire un travail sur eux-mêmes et à changer leurs mécanismes de « coping ». Le stress est ainsi naturalisé et normalisé (cités in Bishop, Korczynski, Cohen, 2005, p. 584 - 585). Dans le cas du harcèlement moral, « en consacrant un "bouc émissaire", on dédouane l'entreprise et ses collaborateurs d'un questionnement sur ses pratiques ; elle est alors en position de reproduire les mêmes phénomènes » (Lapeyrière, 2004, p. 34). Pire : les procès envers les harceleurs, en désignant des boucs émissaires, « ne feront que renforcer la stabilité du système, en l'enfermant dans un processus de faux changement, pour en occulter l'essentiel » (Vannereau, 2004, p. 14).

D'où l'argument de l'extension du domaine de la psychologie à l'univers de l'entreprise comme reflet d'un système dans lequel les contraintes économiques étant placées hors d'atteinte des sujets, ces derniers n'ont d'autre recours que de travailler l'espace de leur propre potentiel et de leurs relations. « Une société qui reporte sur tous les individus des responsabilités auparavant prises en charge institutionnellement à l'extérieur d'eux-mêmes doit s'attendre à ce que ces mêmes individus aient des stratégies d'auto assistance inépuisables » (Ehrenberg, 1996, p. 313). Les professions de soutien sont l'objet des

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

sollicitations les plus diverses. P. Askenazy évalue à 4000 le nombre des psys qui officieraient au service des entreprises pour apprendre aux salariés à gérer le stress et la pression (2004, p. 39). L'entreprise externalise les coûts psychiques et sociaux. Le stress, la pression… ne sont pas des problèmes pour elle, ce sont des solutions. Tant qu'elle aura la possibilité d'externaliser une partie des effets de son dysfonctionnement, elle ne payera pas le coût réel de sa dangerosité.

L'aide psychologique ou psychiatrique est souvent dénoncée comme une bonne façon de masquer les effets du chômage, des problèmes d'intégration. Au lieu de traiter l'origine du mal, on se contenterait d'apaiser un corps social en souffrance. En servant la « soupe psychologique » à des travailleurs manipulés par d'habiles tireurs de ficelles, on obtiendrait la paix sociale à bon compte. On peut s'interroger sur les limites éventuelles de cette vision des choses qui met en concurrence aide psychologique et aide sociale. La privation d'emploi s'accompagne aussi d'une souffrance psychique, qui cherche à être écoutée, mise en mots et comprise. Des « référents sociaux » ou « remonteurs de moral » (Steyaert, 2005) peuvent aussi être sollicités pour redonner le goût de la recherche d'emploi et combler le hiatus qui existe parfois entre les chômeurs et les structures sociales existantes. Après la catastrophe AZF, des cellules d'aide psychologiques ont été mises en place alors que « le problème des gens, c'était de trouver un assureur et de réparer leur toit » (Saubaber, Czerwinski, 2005, p. 60). Ce raisonnement dissocie prise en charge psychologique et sociale comme étant exclusives l'une de l'autre, alors qu'elles peuvent s'additionner. De plus, rien ne prouve que l'absence d'aide psychologique rende plus prompte une prise en charge sociale du problème. L'individu se trouverait ainsi privé des deux.

Mettre en avant l'argument de la psychologisation des rapports sociaux ne conduit-il pas à vider la catégorie harcèlement moral de son sens, et à déresponsabiliser les individus en en faisant des marionnettes aux mains d'organisations perverses ? Les modes de gestion harcélogènes, ce sont des hommes et des femmes qui les conçoivent, ce sont des hommes et des femmes qui les mettent en œuvre. Comme dirait Anselme Bellegarigue, « là où nul n'obéit, personne ne commande ». L'organisation n'est que le résultat de ce qu'en font les hommes et femmes qui la constituent, et la qualifier de perverse, de « mauvaise mère qui dévore ses enfants » (Ariès, 2002, p. 8), ou de « prédatrice » (Guéno, 2004, p. 93) nous fait tomber dans le piège de l'anthropomorphisme. Le documentaire *The Corporation* en est une illustration caricaturale. Les réalisateurs, reprenant les critères du DSM-IV, l'outil de diagnostic standard des psychologues et psychiatres, partent du postulat que la multinationale

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

a une structure mentale de psychopathe. Comme un psychopathe, elle ne se soucie pas des sentiments des autres, ni de leur sécurité, elle n'hésite pas à mentir ou à enfreindre la loi pour son propre profit et n'éprouve aucun remord ni regret. Les victimes de ce gigantesque Hannibal Lecter ? Les employés, les animaux, l'environnement.

Le poids des structures sociales, dont l'entreprise fait partie, est indéniable. Mais l'apport de M. Weber nous incite à éviter une conception substantialiste des « concepts collectifs dont le spectre rôde toujours »[1]. Les institutions doivent aussi être comprises au regard de l'activité significative et des activités réciproques des individus y participant. « Une institution n'agit pas, il faut des bras et des jambes pour agir. Du point de vue ontologique les institutions n'existent que s'il y a des gens pour les faire exister en ayant des pratiques conformes à ces institutions » (Descombes, cité in Watier, 2002, p. 153). Comme le souligne M.-F. Hirigoyen, il faut « éviter, d'un côté, de psychologiser à outrance et, de l'autre, de déresponsabiliser les personnes, en reportant la faute uniquement sur l'organisation (inhumaine) du travail » (2001, p. 153).

Si les individus insultent, menacent, manipulent parce qu'ils sont les jouets d'une organisation et d'un contexte socio-économique machiavélique, ce n'est finalement pas de leur faute. La thèse de la psychologisation n'aurait-elle pas pour conséquence de nous faire tomber dans le travers inverse, à savoir la sociologisation des conflits au travail ? Sous prétexte de dénoncer l'occultation du social, n'occulte-t-on pas le psychologique et les variations individuelles en termes de systèmes de valeurs ? Les individus sont certes conditionnés par le social, mais ils ont une part de liberté, de libre-arbitre qui leur donne le choix. Comme le notent M. Crozier et E. Friedberg (1992), si le contexte est assurément une contrainte, c'est un ensemble de facteurs limitant, mais n'éliminant jamais la capacité de choix des acteurs organisationnels. La différence entre ce que j'ai fait et ce que j'aurais pu faire est au fondement de l'éthique. On ne peut la balayer d'un revers de main, sous peine d'annihiler toute base morale au vivre ensemble.

De notre point de vue, « dé-psychologiser » le harcèlement moral peut conduire à vider un phénomène psychologique de sa substance en le soumettant à la logique du tout social. « Le harcèlement, s'il doit être réinterprété – et fondamentalement dé-psychologisé – tant il est vrai, affirme Geneviève Koubi, que "la dégradation des relations sociales ne peut être le fait d'un seul individu", apparaît cependant dans la relation interpersonnelle et se doit donc d'être qualifié en tant que forme d'interaction » (Sanchez-Mazas, Koubi, 2005, p. 9). Et

[1] Lettre datée du 9 mars 1920 de Max Weber à Robert Liefmann.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

qui dit relation interindividuelle dit nécessité de ne pas occulter la logique psychologique en œuvre dans le harcèlement moral.

La littérature sur le harcèlement moral, on l'aura compris, est souvent prise entre trois écueils : soit elle attribue aux traits du bourreau la cause du harcèlement, et l'acteur et son inscription sociale disparaissent derrière la personne et sa subjectivité ; soit elle évite les dérives de l'individualisation, mais du coup occulte la question de la subjectivité, et la personne a tendance à disparaître derrière un ensemble de déterminismes et contraintes socio-économiques ; soit encore elle essaye de mener de front le traitement des deux logiques, mais en n'explicitant guère comment on peut les relier.

L'on peut se demander si les explications du harcèlement moral occultant le contexte organisationnel et socio-économique, et celles qui écartent le rôle des facteurs psychologiques ne sont pas les conséquences de biais disciplinaires. Tantôt sont mobilisées les théories qui font appel à l'attribution dispositionnelle, tantôt celles qui font appel à l'attribution situationnelle. Tantôt les comportements sont expliqués par les dispositions internes de l'individu, tantôt par son environnement. Pour le psychologue, le harceleur porte en lui la raison du harcèlement. Pour le sociologue, tout est dans la société. Un neuroscientifique avancerait peut-être que tout est dans le cerveau[1], un généticien que tout est dans les gènes. L'appartenance disciplinaire a tendance à conditionner les résultats obtenus, et on en arrive à des raisonnements quelque peu circulaires : le harcèlement moral est un phénomène psychologique, il est dû à des individus pervers. Ou alors, c'est un fait social, c'est la société qui est à son origine. Circulez, il n'y a plus rien à voir !

La psychologie n'est pas en mesure d'expliquer totalement les phénomènes sociaux, de même que le phénomène social ne se laisse pas comprendre exhaustivement par la seule sociologie. De manière à ne pas tomber dans le sociologisme sous prétexte d'éviter le psychologisme, il faudrait sortir des déterminations simples et causales et dépasser la posture durkheimienne qui a donné naissance à la sociologie : s'affirmer contre la psychologie. L'on sait depuis Simmel, injustement accusé de psychologisme par Durkheim, que les formes sociales présentent des aspects psychiques qui doivent être pris en compte. Si beaucoup de troubles s'exprimant sur le registre de la santé mentale (tentatives de suicide, dépression, mal-être…) apparaissent comme des résultantes de processus sociaux, il ne faut pas annuler les dimensions proprement individuelles, tant de la fragilité que de la manière de traduire et d'exprimer les tensions et traumatismes vécus. Sous prétexte de ne pas tomber dans la

[1] C'est d'ailleurs la position défendue par le neurobiologiste Jean-Didier Vincent.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

réification, la sociologie s'est traditionnellement opposée aux concepts dispositionnels, présentés comme des « forces occultes ». Les questions autour de la subjectivité et de son rôle comme déterminant possible de l'action sont toujours susceptibles d'ébranler les fondements mêmes de la discipline sociologique. Tout se passe comme si l'explication par le psychologique court-circuitait l'enquête et invalidait son intérêt sociologique. C'est pourquoi, dans le meilleur des cas, elle est occultée, ou, dans le pire, sociologisée. Surmonter l'étanchéité disciplinaire, les querelles de chapelle, le clanisme, les appartenances à des réseaux intellectuels, ne pas faire contre, mais avec la psychologie, voici le premier enseignement de notre travail, car « toute recherche qui ne vise que la conscience des hommes, leur "ratio" ou leurs "idées", sans tenir compte aussi des structures pulsionnelles, de l'orientation et de la morphologie des émotions et des passions, s'enferme d'emblée dans un champ d'une fécondité médiocre » (Elias, 2003, p. 254).

Notre prétention n'est pas de tenter de clore le débat séculaire des déterminants de l'action humaine. Ce questionnement, qui n'est pas près de prendre fin, emprunte tantôt au paradigme holiste, tantôt au paradigme individualiste. Notre intention est de montrer que l'explication du harcèlement moral en termes de psychologisation, et l'explication en termes de « pervers narcissique », ont des limites. Nous souhaitons sortir de l'alternative rebattue du tout psychologique ou du tout social. Le harcèlement moral, tel qu'il prend sens chez les individus interrogés, est bel et bien une relation interindividuelle mettant en scène un harcelé qui se plaint des insultes, des menaces et humiliations diverses de la part d'un harceleur. Certes, il existe des contextes organisationnels, économiques et sociaux qui autorisent, voire favorisent de tels agissements, mais nul n'est obligé d'insulter, de menacer et d'humilier son collègue ou son collaborateur, sous peine d'annuler tout libre-arbitre et toute possibilité de morale et de vie en société. Face à la subjectivité du harceleur, se déploie celle du harcelé, dont les demandes d'autonomie, de reconnaissance et de respect ont évolué du fait du procès de démocratisation et d'individualisation en œuvre dans la société. Vouloir dépasser la lecture interpersonnelle du harcèlement moral est, à notre sens, une contradiction terme à terme, une sorte d'aporie insurmontable. C'est également faire fi des témoignages des acteurs.

Le paradigme holiste fait de l'individu un être passif, un automate dont le comportement serait l'effet de causes sociales. Le paradigme de l'acteur rationnel, s'il explique un certain nombre de comportements par le calcul coûts / avantages, a aussi ses limites. Postuler la rationalité des choix des individus ne suffit pas à leur conférer le statut de sujet. L'individualisme méthodologique ne tient pas compte de l'histoire des sujets. Les catégories psychologiques sont, de notre point de vue, utiles pour retrouver le sens du

comportement de l'individu. La reconstruction rationnelle et la reconstruction par la subjectivité ne s'excluent pas mutuellement, mais se complètent.

L'explication du harcèlement moral mêlant des considérations psychologiques et sociales est très certainement la plus proche de la réalité. Le problème est que l'on manque d'un modèle d'articulation de ces deux types d'explication. Les outils pour penser l'interdisciplinarité et ce juste milieu entre la singularité des parcours individuels et le déterminisme font défaut. Certes, les cadres d'analyse psychologiques sont tombés dans le domaine public : l'acteur lui-même les utilise, en plus du psychologue, et, parfois, du sociologue. Mais ils ne sont pas pensés par la sociologie. Au-delà de la psychologie conventionnelle de Simmel, du savoir nomologique de Weber, quels méthodes et cadres d'analyse utiliser ? Comment s'en servir ? Cette interdisciplinarité, pourtant appelée de leurs vœux par nombre de chercheurs, est pour l'instant restée lettre morte. B. Lahire s'en explique : « Quant au mot "interdisciplinarité", il peut paraître étrange de le voir stigmatisé par un chercheur qui en appelle par ailleurs à une "sociologie psychologique" et à des collaborations scientifiques entre chercheurs issus de traditions disciplinaires différentes. Mais bien souvent le mot "interdisciplinarité" renvoie à des collages hétéroclites de "points de vue" disciplinaires dont chaque chercheur sort inchangé. Je pense qu'il faut aller vers les autres disciplines, en en sentant la nécessité interne, en en saisissant l'indispensabilité du point de vue de la logique même de son travail scientifique. Si on ne sent pas cette ouverture à d'autres disciplines comme une nécessité interne, alors ce n'est pas la peine de se forcer à ces dites "collaborations interdisciplinaires" »[1]. La clarification des rapports avec la psychologie est peut-être un enjeu de la sociologie, si elle veut dépasser les perspectives schématiques idéal typiques et se donner les moyens d'une sociologie de l'individu plus approfondie.

La problématique du harcèlement moral n'a pas émergé seulement à la faveur de la médiatisation ou d'un effet de mode. Le terme permet tout d'abord une économie de mots. Sa première vertu est d'être synthétique, désignant à la fois le processus et la conséquence, ce que d'aucuns qualifient de « concept sténographique ». Par ailleurs, cette émergence permet de penser quelque chose de nouveau. D'un côté, l'évolution en profondeur de l'organisation et des conditions de travail, conjuguée à une conjoncture socio-économique difficile, a induit un développement quantitatif et qualitatif des agissements vécus comme hostiles. De l'autre côté, l'on ne peut comprendre cette émergence sans prendre toute la mesure des nouvelles revendications de l'individu en termes de reconnaissance, de respect et de dignité.

[1] En ligne, http://www.homme-moderne.org/societe/socio/blahire.entrevHP.html. Consulté le 24/8/07.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

L'émergence du « harcèlement moral » résulte, d'une part, de l'évolution des attentes par rapport au travail, dans le sens d'une demande accrue de respect, et, d'autre part, d'un développement quantitatif et d'un durcissement qualitatif des pratiques de harcèlement. Le harcèlement moral apparaît comme un puissant analyseur de l'évolution de la société. Il est tout à la fois le résultat de l'intensification du travail, et de la recomposition des fronts de revendications et de plaintes. Du fait de la conjoncture socio-économique, de la hiérarchie des valeurs dans la société, du culte de la réussite et de la performance, de la quête du profit quels que soient les moyens utilisés, le harcèlement est souvent inscrit structurellement dans les formes de travail actuelles, alors que de l'autre côté, les individus sont de plus en plus en demande de respect. Il entre dans les attributions normales de tout dirigeant de donner des instructions et de vérifier la qualité de leur exécution. Quand le travail n'est pas fait selon sa volonté, il peut user de la réprimande et de la sanction. Ces pouvoirs de direction, d'organisation et de sanction doivent néanmoins être exercés aujourd'hui dans le respect des salariés. Les travailleurs veulent, selon la formule gofmannienne, être traités comme « des petits Dieux », qu'on leur parle gentiment, qu'on leur dise « bonjour », « merci », « au revoir », tout cela avec le sourire, qu'on s'enquiert de la santé du petit dernier, qu'on les reconnaisse dans leur singularité. Un ton ironique, des sous-entendus, des propos allusifs, des plaisanteries au second degré lancées sans trop réfléchir pour faire un bon mot peuvent être vécus sur le mode de l'humiliation. Les crises de colère et le défoulement sur les collaborateurs sont de moins en moins tolérés. En cas de non respect des règles ou d'insuffisance professionnelle, le responsable doit formuler les critiques « avec tact et mesure », et « doit en toutes circonstances faire passer son message de façon extrêmement respectueuse en tenant compte de la personnalité de chaque salarié » (Ramaut, 2006, p. 157).

L'émergence du harcèlement moral est le signe d'une sensibilité nouvelle aux atteintes d'ordre psychique et moral, considérées comme aussi inacceptables que les agressions physiques. La victime était toujours suspecte de simulation, surtout lorsque l'atteinte n'était pas facilement identifiable. Son statut était en partie le reflet de la suspicion qui entoure la souffrance immatérialisée. Il faut une lésion ou des agents pathogènes pour conclure à l'existence de la maladie. Du sang, une fracture externe, un traumatisme rendu visible par une radio légitiment l'expression de la souffrance. La douleur mentale se prête d'autant mieux au déni qu'elle a peu de signes visibles et qu'il en est souvent de même de ses causes. Elle est alors confinée dans les limbes du normal et du pathologique. Une dégénérescence du tissu nerveux, une anémie, ne laissent aucune équivoque quant aux motifs de la plainte. Un soldat blessé physiquement sera décoré. Mais qu'en est-il de celui qui en a vu un autre agoniser sous

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

ses yeux ? Son traumatisme, s'il est invisible à l'œil nu, est bien réel. Le harcèlement moral, en tant que syndrome dissocié d'une cause organique, laisse planer le doute, par manque de preuves. « Lorsqu'il y a violence physique des éléments extérieurs viennent témoigner de la véracité de la violence : constats médicaux, témoins oculaires, constatation de la police. Dans une agression uniquement psychologique il n'y a aucune preuve. C'est une violence "propre". On ne voit rien » (Hirigoyen, 2004, p. 50). Sous prétexte de stricte objectivité, on a vite fait de l'ignorer. C'est de moins en moins le cas.

Gageons que l'intérêt porté aux effets du travail sur la santé mentale n'en est qu'à ses débuts en France, et que le nombre des agressions immatérielles sanctionnées par le droit ira croissant. C'est cette tendance de fond qui tend à reconnaître les blessures d'ordre psychologique qui peut conduire à légiférer en matière de harcèlement moral dans les relations privées (ce qui était à l'origine l'essentiel du livre de M.-F. Hirigoyen, dont la question du harcèlement moral au travail ne constituait qu'un chapitre de l'ouvrage). C'est ce même mouvement qui conduira sans doute à ce que la France applique les recommandations européennes en matière de harcèlement sexuel, à savoir la condamnation des environnements sexistes (en vigueur aux Etats-Unis)[1].

La violence a toujours existé dans le monde du travail. Sur ce point, rien de nouveau sous le soleil. Mais le harcèlement moral permet de penser quelque chose en gestation dans les sociétés modernes. Certes, la violence dans le travail ne date ni d'aujourd'hui ni d'hier, mais ce qui est nouveau, c'est qu'elle n'est plus frontale, elle prend aujourd'hui des chemins de traverse, elle est sournoise, perverse et insidieuse. Ce n'est plus la violence à l'état brut, c'est la violence sophistiquée. Ce ne sont plus les tirs à bout portant sur les grévistes de Ford ou des usines de Rockefeller, ce sont les couteaux plantés dans le dos. Du jour au lendemain, on vous raye de l'organigramme, ou on ne vous invite plus aux réunions. On souffle le chaud et le froid, le salarié ne comprend plus ce qui lui arrive, il croit devenir fou. Comme il tient à son emploi parce qu'il a une famille à nourrir, et qu'il ne veut pas perdre ses droits sociaux, il se raccroche aux branches tant bien que mal, au prix de sa santé.

Les stratégies d'éviction, les humiliations et placardisations sont un phénomène ancien. Ce qui en revanche est nouveau, c'est que l'arme de destruction a atteint aujourd'hui un niveau de sophistication inédit. Les connaissances accumulées jusqu'ici sur le psychisme

[1] La directive européenne du 23 septembre 2002 définissant le harcèlement sexuel comme « la situation dans laquelle un comportement non désiré à connotation sexuelle, s'exprimant physiquement, verbalement ou non verbalement, survient avec pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et, en particulier, de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant » devait être transposée dans le droit français avant le 5 octobre 2005.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

humain, les informations minutieusement consignées et assemblées sur chaque membre du collectif de travail sont aujourd'hui utilisées de manière méthodique et industrielle pour obtenir la reddition psychologique et émotionnelle des indésirables, reddition qui n'est que l'antichambre de la mort. Le livre de F. Emmanuel, *La question humaine*, et le film homonyme de N. Klotz, petit-fils de déportés juifs, donnent des pistes de réflexion. Le héros (ou l'anti-héros), Simon, psychologue dans la multinationale SC Farb, est chargé du recrutement, et de l'organisation de séminaires de motivation pour faire des cadres « des soldats, des chevaliers d'entreprise, des subalternes compétitifs » (Emmanuel, 2000, p. 10). Il accomplit son travail sans état d'âme, jusqu'au jour où on lui confie une mission un peu spéciale : contrôler les faits et gestes de Mathias Jüst, directeur général de la filiale française, qui aurait perdu la raison. Lors de son enquête, il découvre que les directeurs ont un passé trouble nazi. Simon prend conscience de la proximité entre son propre travail et celui des exécutants zélés de la Shoah. Sollicité par la hiérarchie pour affiner certains critères d'évaluation autres que l'âge ou le degré d'ancienneté, le psychologue a pris une part indirecte dans la restructuration de l'entreprise, qui a entraîné la réduction du personnel de 2 500 à 1 600 « unités ».

L'idée du livre est venue à F. Emmanuel à l'occasion de la lecture d'une note technique datée du 5 juin 1942, estampillée Affaires secrètes de l'Etat, et qui concernait des modifications techniques à apporter aux camions en service à Kulmhof et Chelmno. Comme dans la note technique, (« Depuis décembre 1941, quatre-vingt-dix-sept mille ont été traités », « la marchandise chargée » (Emmanuel, 2000, p. 51 – 53)), le vocabulaire utilisé aujourd'hui évacue l'humain : « restructuration », « réinstallation », « reconversion », « délocalisation », « sélection », « licenciement technique ». Des phrases très ordinaires tirées d'un manuel de psychologie du travail « tout-élément-impropre-au-travail-sera-traité-en-conséquence-au-vu-des-seuls-critères-objectifs-comme-on-traite-un-membre-malade-on-gardera-en-mémoire-les-items-un-d'âge-deux-d'absentéisme-trois-d'adaptabilité-selon-l'axe-compétence-convertibilité-sans-omettre-les-cotes-d'évaluation-régulièrement-mises-à-jour-il-faut-avoir-à-l'esprit-que-les-personnes-déficientes-sont-susceptibles-de-transmettre-le-préjudice-à-ceux-qui-leur-succèdent-les-performances-finales-seront-évaluées-selon-une-note-globale » (Emmanuel, 2000, p. 67), mises en parallèle avec le programme Tiergarten 4, se retrouvent chargées d'une potentialité de sens que l'on ne leur soupçonnait pas. Les fiches sur le personnel : « S'isole dans son bureau toute la matinée, ne répond pas au téléphone (…). Permis de chasse semble avoir été passé au broyeur de documents (…). Etat d'ébriété (probable, non confirmé), onze heures du matin » (Emmanuel, 2000, p. 18 – 19) témoignent

d'une évidente pratique de délation dans l'entreprise. Chacun, en ne faisant pourtant que son travail, participe à l'horreur collective : « Si vous demandez à chacun ce qu'il fait, il vous répondra que tout se passe comme prévu, avec un peu de retard peut-être sur la planification, il vous répondra dans la langue morte, neutre et technique qui a fait de lui un camionneur, un convoyeur, un Unterfürher, un contremaître, un scientifique, un directeur technique » (Emmanuel, 2000, p. 76). L'objectif du romancier, comme du cinéaste, n'est pas de faire une analogie entre le monde du travail et le système concentrationnaire, mais de tenter de percevoir dans l'organisation socio-économique actuelle des résurgences, sous des formes particulières, du passé nazi. Les chefs d'entreprise ne sont pas des nazis, mais il y a là à réfléchir sur une dérive de la pensée instrumentale, technique, comptable contemporaine qui institue une *lingua* dominante induisant, à travers les euphémismes et les litotes, des processus de réduction technique et d'évacuation de l'humain.

Pour conclure, la thèse de l'émergence du harcèlement moral comme signe d'une psychologisation du social est d'une grande fécondité. Elle invite à prendre la mesure des changements organisationnels et à ne pas réduire le problème à une relation interindividuelle. Nous souhaitons aller plus loin dans l'analyse, en montrant que la dénonciation du harcèlement moral ne se limite pas, y compris chez les victimes, à mettre au pilori un bourreau. Le harcèlement moral est une ressource. La loi sur le harcèlement moral, votée moins de quatre ans après l'invention de la notion, est le signe d'un passage de l'Etat jacobin à l'Etat de droit (Cohen-Tanugi, 1993), ou de l'Etat social à l'Etat des droits de l'homme (Bec, 2007). En permettant de reconnaître la particularité de l'atteinte morale et ses conséquences sur la vie des salariés, en renforçant la visibilité du phénomène et en ayant une portée symbolique en affichant clairement le concept de dignité dans le monde du travail, elle peut être considérée comme une réponse politique. Reste à savoir si les nouvelles formes de régulation politique, qui passent aujourd'hui principalement par le droit, sont efficaces.

La loi offre désormais la possibilité à ceux qui se sentent persécutés au travail de demander réparation. Quid de ceux qui n'ont pas la force de mener un combat judiciaire, par définition long et coûteux ? Quid du problème de la preuve ? Et quand bien même le procès se solderait par une reconnaissance du tort causé, ne fait-il pas parfois office d'un cautère sur une jambe de bois ? Quel que soit le montant de la réparation, une décision judiciaire ne rend pas la santé, encore moins la vie.

Si les juges peuvent combler les lacunes de la loi, ils ont également la liberté de statuer *contra verbum legis*, faisant ainsi « œuvre créatrice » (Perrin, 1997, p. 59). Le législateur

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

voulait mettre la dégradation des conditions de travail hors la loi, la jurisprudence a sévèrement restreint la définition en ne condamnant le harcèlement que s'il y a intention de nuire. Que faire donc de toute cette souffrance provenant de travailleurs qui se sentent « harcelés », oppressés, et qui sont déboutés par la justice car les « harceleurs » ne font que suivre des consignes venues d'en haut en appliquant les nouvelles méthodes de management ? C'est dans ce hiatus que réside une autre limite de la prise en charge politique du problème du harcèlement moral.

Pour faire cesser les plaintes de harcèlement moral résultant d'une pression transmise en cascade, où l'on est tour à tout harceleur et harcelé, il faudrait arrêter la course effrénée au gain et à la productivité. Déjà au milieu des années 1950, l'analyse du travail des téléphonistes et des mécanographes par les deux médecins psychiatres Louis Le Guillant et Jean Bégoin les conduisait à la conclusion que c'était avant tout vers la réduction des cadences et de l'intensité de ce travail qu'il fallait s'orienter pour diminuer la fatigue nerveuse des salariés. Mais il ne semble pas que la conjoncture socio-économique s'y prête. La polarisation du débat sur la mondialisation, les menaces de délocalisation et la préservation de l'emploi relèguent au second plan la nécessité d'améliorer les conditions de travail. Une concurrence de plus en plus sévère et la pression boursière aidant, une entreprise qui reste en dehors du véhicule qui accélère prend le risque de rester sur le bord de la route. Dans ce cas, le harcèlement est structurel. Du fait qu'il interroge les fondements mêmes du travail, il constitue une question sensible. Seul un changement du système peut l'éradiquer, or les alternatives paraissent vouées à l'échec, ou pour le moins incertaines. Que se passera-t-il lorsque l'on aura bougé une des pièces de l'édifice ? Le château de cartes ne risque-t-il pas de s'écrouler sur nos têtes ? Dans le doute, on s'abstient. Mais, dans le même temps, la vie continue, et dans la compétition mondialisée d'aujourd'hui, stagner, c'est reculer. Pour rester parmi les premiers et garder leur niveau de vie actuel, les pays développés affûtent leurs armes, aiguisent leurs stratégies, mobilisent leurs troupes, quitte à faire des dégâts collatéraux.

La loi vise à prévenir et à réparer ces dommages, et contribue ainsi à la régulation du système. Mais, en même temps, ne met-elle pas sur les épaules des employeurs et des managers un poids illégitime ? Ne les met-elle pas face à une injonction paradoxale : « soyez de plus en plus performants, mais ne pressurez pas vos salariés » ? Que vaut une loi, lorsqu'elle n'entre pas en congruence avec un projet de société ? Que vaut la loi sur le harcèlement moral, lorsque la course à la performance et à la productivité est plus d'actualité que jamais ?

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

« Les suicides en entreprise, de plus en plus nombreux, sont un signal d'alarme inquiétant sur la pérennité du système »[1]. La série de suicides médiatisée au début de l'année 2007 a entraîné un passage du juge à la vitesse supérieure. Un signal fort a été lancé aux entreprises pour que la prévention des risques psychosociaux et la préservation de la santé mentale au travail figurent désormais parmi les priorités des politiques des entreprises. Sera-t-il suffisant pour stopper l'épidémie ?

L'on ne peut mettre un point final à ce travail sans évoquer ses extensions possibles. L'un des prolongements possibles de cette étude serait une réflexion approfondie sur les nouvelles formes d'action et de protestation, recherche qui en est encore à l'état de balbutiement. L'Etat aujourd'hui n'a plus le monopole exclusif de l'intérêt général. Les associations jouent un rôle de plus en plus central. La signature d'une charte d'engagement entre l'Etat et les associations en 2001 à l'occasion des célébrations du centenaire de la loi de 1901 reconnaissait la légitimité spécifique du secteur associatif et admettait que l'intérêt général était le produit d'une co-construction entre la société civile et politique. En 2004, le gouvernement compte pour la première fois un ministre de la Vie associative. Lors de la première conférence de la vie associative, tenue le 23 janvier 2006, le gouvernement a annoncé diverses mesures mettant les associations au cœur d'un processus normatif extrêmement large : adoption d'un statut d'association européenne, consultation systématique des associations en amont des textes législatifs et réglementaires.

Les nouvelles formes d'action véhiculées par Internet sont aujourd'hui un chantier quasi-inexploré. Elles prennent pourtant de l'ampleur. En décembre 2002, un site Internet qui se veut être un annuaire de sites sur le harcèlement et un recueil d'informations et de conseils sur le sujet est créé par une victime de harcèlement moral. Une banderole défile : « Respectez les autres, c'est le premier pas vers l'estime de soi ! Confucius »[2]. Bernard Martin, la souris à la main, mène des combats, à sa façon. En 1999, il quitte son ancien employeur, LVMH, avec un énorme chèque. Avec une poignée d'amis, il avait créé un site Internet, *freewarriors*, dans lequel il mettait en ligne les comptes rendus de comités d'entreprise où des salariés faisaient état de l'ambiance délétère qui régnait dans le groupe. Pour qu'il cesse de nuire à son image, la maison de luxe lui a payé cinq ans de salaires, une maison et une voiture. Six ans plus tard, il remet le couvert. En litige avec son employeur, une société de vins portugaise, il publie sur le même site tous les documents relatifs au conflit : sa lettre d'embauche, sa feuille de paye, et

[1] Entretien avec C. Dejours, *Le Monde*, 21/7/07.
[2] En ligne, http://rhmt.free.fr. Consulté le 25/8/07.

même le numéro de téléphone de son ex-patronne, qu'il a traînée devant les prud'hommes pour non paiement de notes de frais et de commissions.

Il serait également intéressant de rechercher les liens qui existent aujourd'hui entre les nouvelles formes d'engagement et la valeur de l'authenticité. Les luttes abstraites, générales et désincarnées ne semblent plus faire sens à l'individu moderne. Les nouvelles formes d'action collective ne peuvent-elles aujourd'hui démarrer qu'à partir de démarches d'individus touchés dans leur chair par les phénomènes qu'ils combattent ? Les exemples allant dans ce sens sont pléthore. Beaucoup des journalistes qui ont médiatisé la question du harcèlement moral se sentaient directement concernés. Françoise Pagano, fondatrice de l'association ANVHPT, et Loïc Scoarnec, président de HMS, sont d'anciens harcelés ; à l'automne 1999, M. Anteo a créé l'association AJC contre le harcèlement moral dans les relations privées (*stalking*) à la suite du suicide de son frère un an plus tôt, harcelé par son ex-femme (2005) ; une médecin du travail et une consultante interrogées, qui aujourd'hui multiplient les interventions sur le sujet, l'ont été également.

C'est sous le pseudonyme de Dorothée Ramaut (2006) qu'une médecin du travail témoigne d'une véritable politique de harcèlement sévissant dans une société de la grande distribution. Devant l'intensité des maltraitances et humiliations subies par les salariés, et la gravité de l'état psychique et physique de certains d'entre eux, elle décide de faire bouger les choses en en faisant part à la direction du groupe et à sa propre hiérarchie. Elle devient rapidement « l'empêcheuse de tourner en rond », et se trouve à son tour la cible de harcèlement moral. Si ses nombreuses tentatives pour changer les choses ont été vaines, la publication de son journal a pour but de faire prendre conscience de l'ampleur du problème.

P. Villemin raconte dans un roman (2007) les conséquences désastreuses qu'a eues une fusion acquisition sur sa santé physique et mentale. Henri Choiseul, juriste, travaille à la direction des ressources humaines de Parson & Royts, filiale française d'un groupe pharmaceutique américain. Il apprend par la presse, comme tous ses collègues, que son entreprise est l'objet d'une OPA. S'en suit une période marquée par l'invisibilité du pouvoir, la profusion des rumeurs, une angoisse généralisée et un pourrissement collectif. Les informations glanées sur l'entreprise avaleuse sur Internet ne présagent rien de bon : il y a beaucoup de doublons, ce qui nourrit l'angoisse des salariés. Un jour, une bardée de consultants débarque. Et Henri s'entend dire : « Ton profil ne colle pas avec notre nouvelle organisation ».

F. Godet, médecin et psychologue, travaillait depuis dix ans dans une entreprise, lorsqu'un an avant son départ, la directrice a été remplacée par un « nettoyeur ». Deux mois

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

après l'arrivée du *cost killer*, deux personnes étaient déjà licenciées, puis, très rapidement, tout le personnel permanent était écarté : fautes lourdes, dépressions, licenciements abusifs. Peu de temps après, F. Godet commence à travailler sur un projet de film avec F. Vassal, philosophe de formation, qui avait vécu la même chose qu'elle. Ce sera *Sauf le respect que je vous dois*, l'histoire de François qui ne peut plus s'arranger avec une réalité du travail qu'il a pourtant cautionnée pendant des années. Ce qui déclenche sa prise de conscience, c'est le suicide de son collègue, harcelé moralement par son chef. F. Godet n'a pas eu pour objectif dans ce film de raconter fidèlement son expérience de l'entreprise, mais plutôt de rendre compte d'un certain nombre de questions qu'elle s'est posées avec son co-scénariste : « Pourquoi, et surtout comment faisons-nous pour accepter l'inacceptable, encore et encore, y compris sur des petites choses de la vie quotidienne ? De quels arrangements sommes-nous capables pour tolérer ce que nous jugeons moralement intolérable ? Qu'est-ce qui fait qu'à un moment, un individu se soumet librement à quelqu'un qu'il ne respecte même pas ? Avec en filigrane une autre question : et si la normalité était du côté de celui qui se rebelle ? ». Le film est pour elle l'occasion d'être le porte-voix des sans voix : « J'ai été victime et témoin d'une réalité dont beaucoup de gens souffrent dans le travail. (…) j'ai la chance de pouvoir prendre la parole et de la restituer à ceux qui ne l'ont pas »[1].

Les nouvelles formes de protestation prennent la forme d'un militantisme ou engagement associatif, d'un livre témoignage, ou encore d'un film. Il semble que l'atteinte doive être individualisée, personnalisée, sentie dans sa chair, puis confrontée à celle d'un autrui comme soi-même, avant de pouvoir monter en généralité. Les revendications collectives sont-elles condamnées à passer par l'authenticité de l'expérience individuelle ? Doit-on être touché émotionnellement pour se mobiliser ? La grève de la faim du député Jean Lassalle en 2006 pour protester contre le départ de l'usine Toyal de son canton d'Accous peut être interprétée comme un acte de désespoir, les institutions politiques ne pesant pas bien lourd face aux gros industriels. D'un autre côté, on peut la considérer comme le signe de l'émergence de nouvelles formes de revendication qui passent par l'action d'un individu qui, en émouvant l'opinion publique, crée un mouvement de mobilisation qui fait bouger les choses.

Quelles sont les limites éventuelles liées à de telles protestations ? Le diktat de l'émotion n'entraîne-t-il pas la sélection et l'instrumentalisation de certaines causes plutôt que d'autres ? N'assiste-t-on pas à l'essor de stratégies de mobilisation et de captation des émotions ? Par ailleurs, quel est le degré d'efficacité qui est attaché à de telles formes de

[1] Entretien avec F. Godet, affiche du film.

protestation ? N'est-ce pas, dans certains cas, chercher des solutions individuelles à des problèmes engendrés socialement ? Pour un cas résolu, combien d'autres restent-ils sans solution ? S'il y a une chance de résoudre des problèmes construits socialement, la solution peut-elle être autre que collective ?

Dans la mesure où la quasi-totalité des entretiens analysés dans cette présente étude a été conduite avant l'apparition de la jurisprudence récente sur le harcèlement moral, il serait plus que bienvenu de poursuivre la recherche pour déterminer son incidence sur le terrain. Les derniers jugements sont-ils pris en compte ? Et dans l'affirmative, comment les entreprises gèrent-elles ce risque accru ? Quels paramètres (taille de l'entreprise, secteur d'activité…) influent-ils sur cette gestion ? Une comparaison avec d'autres pays qui ont légiféré sur la question pourrait enrichir cette étude. Ce serait aussi l'occasion de répondre à une question plus globale, et plus difficile : le droit sera-t-il un outil de prévention assez puissant ? « Il faudrait vraiment qu'une société soit bien malade pour ne plus soigner qu'avec le déplacement obsessionnel et l'enchaînement opiniâtre des requêtes, des arrêts et des compilations de jurisprudence. Non, décidément, il faut alléger la barque, déposer sur le rivage l'ensemble des trésors imprudemment confiés aux légistes, afin qu'ils puissent sauver du moins ce qu'ils ont en propre » (Latour, 2002, p. 292). En d'autres termes, si le droit est devenu l'unique instrument de régulation des relations de travail, le seul outil pour limiter les abus, le monde du travail peut-il être régulé par la seule peur de la sanction ?

On l'aura compris, nous posons, en définitive, bien plus de questions que nous n'apportons de réponses fermes et catégoriques. Le harcèlement moral étant un analyseur très puissant de l'évolution de nos sociétés, ce travail doit être considéré comme une première étape de débroussaillage d'une littérature abondante et hétéroclite, de défrichage d'une question complexe, et comme une tentative d'offrir au lecteur des pistes de réflexion à compléter, discuter, approfondir, ou contredire.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

RÉFÉRENCES

Adam, Patrice (2006). « Une qualification en voie de clarification », *Revue de droit du travail*, juin 2006, n° 1, p. 10 – 11.

Algoud, Jean-Pierre (2004). « La société face à la demande de bonheur », *Connexions*, n° 81, juin, p. 53 – 74.

Amado, Gilles (2004). « Le coaching ou le retour de Narcisse ? », *Connexions*, n° 81, juin, p. 43 - 51.

Ancibure, Francis, Galan-Ancibure, Marivi (2006). *Le harcèlement moral*, Toulouse, Ed. Milan.

Andersson, Jan (2001). *Rapport sur le harcèlement au travail*, Parlement européen, Commission de l'emploi et des affaires sociales, n° 2001/2339, 16 juillet.

Anteo, Murielle (2005). *Le stalking. De la prédation tolérée par la société*, Association AJC.

Appay, Béatrice (1997). « Précarisation sociale et restructurations productives », in Appay, Béatrice, Thébaud-Mony, Annie (dir.), *Précarisation sociale, travail et santé*, IRESCO, p. 509 – 553.

Ariès, Paul (2002). *Harcèlement au travail ou nouveau management*, Villeurbanne, Golias.

Arquès, Philippe (2003). *Le harcèlement dans l'enseignement. Causes – Conséquences – Solutions*, Paris, L'Harmattan.

Askenazy, Philippe (2004). *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Turriers, Ed. du Seuil et La République des idées.

Association Régionale Des Psychiatres pour la Formation (2005). « Souffrance et harcèlement au travail », *Actes du Congrès du 6 novembre 2004*, Reims, A.R.D.P.F.

Association Santé et médecine du travail (1998). *Des médecins du travail prennent la parole. Un métier en débat*, Paris, Ed. La Découverte & Syros.

Attias-Bonnivard, Danièle (2005). « Le harcèlement moral au travail : un nouveau mode de management ? », *Humanisme et entreprise*, n° 273.

Aubert, Nicole, de Gaulejac, Vincent (1991). *Le coût de l'excellence*, Paris, Ed. du Seuil.

Aubourg, Gwendoline, de Moura, Hélène (2002). *Le harcèlement moral. Les caractéristiques du harcèlement moral, la défense de la victime, les actions en justice*, Paris, Ed. de Vecchi.

Autissier, David (2006). *C'est n'importe quoi ! Situations et décisions absurdes au travail*, Paris, Eyrolles (1ère édition 2005).

Aymé, Marcel (1978). *Le passe-muraille*, Paris, Gallimard (1ère édition 1943).

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Balicco, Christian (2001). *Pour en finir avec le harcèlement psychologique*, Paris, Ed. d'Organisation.

Bardot, Fabienne (2001). « L'auscultation de la violence dans l'entreprise. Des médecins du travail parlent », *Travail, genre et sociétés*, n° 5, mars, p. 43 - 55.

Baudelot, Christian, Gollac, Michel (2003). *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard.

Baudrillard, Jean, Morin, Edgar (2003). *La violence du monde*, Paris, Ed. du félin.

Bauman, Zygmunt (2005). *La société assiégée*, Rodez, Le Rouergue / Chambon, 2005 (trad. fr., *Society Under Siege*, Blackwell Publishing, 2002).

Beaud, Stéphane, Weber, Florence (2003). *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, Ed. La Découverte (1ère édition 1997).

Bec, Colette (2007). *De l'Etat social à l'Etat des droits de l'homme ?*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Becker, Howard S. (1985). *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*, Paris, Ed. A.-M. Métailié (trad. fr., *Outsiders*, The Free Press of Glencoe, 1963).

Bercot, Régine (2001). « Changements dans les relations au travail entre ouverture et fermeture », *Réseaux*, n° 108, p. 181 - 205.

Berger, Peter, Luckmann, Thomas (2002). *La construction sociale de la réalité*, Paris (trad. fr., *The Social Construction of Reality*, 1966).

Bernoux, Philippe (1985). *La sociologie des organisations*, Paris, Ed. du Seuil (3ème édition).

Bessy, Christian, Eymard-Duvernay, François (1995). « Les économistes et les juristes face à la relation de travail dans l'entreprise », *Revue d'économie politique*, n° 105 (6), nov-déc., p. 937 – 964.

Bilheran, Ariane (2006). *Le harcèlement moral*, Paris, Armand Colin, Coll. 128.

Bishop, Vicky, Korczynski, Marek, Cohen, Laurie (2005). « The invisibility of violence : constructing violence out of the job centre workplace in the UK », *Work, employment and society*, vol. 19, n° 3, p. 583 – 602.

Blanchet, Alain, Gotman, Anne (2005). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Armand Colin (1ère édition 1992).

Blondeau, Serge, Rouchy, Jean-Claude (2004). « La banalisation du "psy" », *Connexions*, n° 81, juin, p. 7 – 9.

Bocquillon, Fabrice (2002). « Harcèlement moral au travail : une loi en trompe-l'œil ? », *Le Droit ouvrier*, juin, n° 646 – 647, p. 278 - 286.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Boissard, Denis (2003). « La médiatisation des conflits du travail. De Danone… au harcèlement moral », *Droit social*, n° 6, juin, p. 615 - 620.

Boltanski, Luc, Chiapello, Eve (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Bouaziz, Paul (2000). « Harcèlement moral dans les relations de travail. Essai d'approche juridique », *Le Droit ouvrier*, mai, n° 621, p. 192 – 216.

Bouaziz, Paul (2001). « Harcèlement moral, harcèlement sexué ? Les difficultés d'une approche juridique », *Travail, genre et sociétés*, n° 5, mars, p. 75 – 89.

Bouderbali, Kaira, Mallol, Francis (2001). *Pour en finir avec le harcèlement. Sexuel, moral, systématique et à distance. Essai pragmatique*, Paris, Ed. Sorman.

Bourcier, Claude, Palobart, Yves (1997). *La reconnaissance. Un outil de motivation pour vos salariés*, Paris, Les Ed. d'Organisation.

Bourdieu, Pierre (2001). *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Ed. du Seuil.

Boutanquoi, Michel (2004). « Travail social, psychologisation et place du sujet », *Connexions*, n° 81, juin.

Bréard, Richard, Pastor, Pierre (2002). *Harcèlements : les réponses*, Paris, Ed. Liaisons.

Bressol, Elyane (2004). *Organisations du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés*, Avis adopté par le Conseil économique et social le 7 avril.

Brouillaud, Edmond, Chaveron, Bertrand (2000). *Vaincre le harcèlement moral dans l'entreprise*, Hericy, Ed. du Puits Fleuri.

Bruckner, Pascal (2000). *L'euphorie perpétuelle essai sur le devoir de bonheur*, Paris, Grasset.

Canard, Jérôme (2004). « Des salariés harcelés dans la loi et la bonne humeur », *Le canard enchaîné*, 2 juin.

Canguilhem, Georges (2003). *Le normal et le pathologique*, Paris, PUF (1ère édition 1966).

Carra, Jean (1999). « Contre la judiciarisation de la société », *La revue administrative*, n° 307, janv – fév, p. 41 – 45.

Castel, Robert, Le Cerf, Jean-François (1980a). « Le phénomène "psy" et la société française. 1. Vers une nouvelle culture psychologique », *le Débat*, n° 1, mai, p. 27 - 38.

Castel, Robert, Le Cerf, Jean-François (1980b). « Le phénomène "psy" et la société française. 2. La société de relation », *le Débat*, n° 2, juin, p. 39 - 47.

Castel, Robert, Le Cerf, Jean-François (1980c). « Le phénomène "psy" et la société française. 3. L'après-psychanalyse », *le Débat*, n° 3, jt-août, p. 22 - 30.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Castel, Robert (1981). *La gestion des risques de l'anti-psychiatrie à l'après psychanalyse*, Paris, Ed. de Minuit.

Groupe Cegetel (2004). « Conditions de vie professionnelle – Prévention et traitement du stress et du harcèlement moral », *Liaisons sociales quotidien*, n° 290, 14 avril.

Chabee-Simper, Sylvie (2006). « Jouissance et souffrance : la question du narcissisme dans le harcèlement », in Ferragut, Eliane, *Agressions et maltraitances*, Paris, Masson, p. 53 – 70.

Champagne, Patrick (1990). *Faire l'opinion. Le nouveau jeu politique*, Paris, Ed. de Minuit.

Champagne, Patrick (1993). « La vision médiatique » in Bourdieu, Pierre (dir.), *La misère du monde*, Paris, Ed. du Seuil, p. 95 – 123.

Chappell, Duncan, di Martino, Vittorio (2000). *La violence au travail*, Genève, Bureau International du Travail (trad. fr., 1998).

Chaumont, Jean-Michel (1997). *La concurrence des victimes. Génocide, identité, reconnaissance*, Paris, Ed. La Découverte.

Chauvel, Louis (2004). « Le renouveau d'une société de classes », in Bouffartigue, Paul (dir.), *Le retour des classes sociales inégalités, dominations, conflits*, Paris, La dispute / SNEDIT, p. 55 - 71.

Chaveron, Bertrand (2004). « Les conseils d'un avocat spécialisé », *Les cahiers de Préventique*, n° 5, p. 77.

Chiarelli, Nathalie (2001). « Le harcèlement moral dans l'entreprise. Comment le prévenir ? Quels acteurs mobiliser ? ». Entretien avec M.-F. Hirigoyen, *Personnel*, n° 424, nov., p. 71 – 74.

Chiaroni, Josette, Chiaroni, Pierre (2001). « Données épidémiologiques des situations de *mobbing* au travail d'après une enquête effectuée auprès des médecins du travail en région PACA. Un profil type du salarié harcelé ? », *Archives des maladies professionnelles et de médecine du travail*, vol. 62, n° 2, avril, p. 96 - 107.

Clot, Philippe (2004). « Mal de dos, stress et harcèlement moral. Ne pas se tromper de cible », *Les Cahiers de Préventique*, n° 5, p. 50 - 54.

Cohen-Tanugi, Laurent (1993). *La métamorphose de la démocratie française. De l'Etat jacobin à l'Etat de droit*, Paris, Ed. Gallimard (1ère édition 1989).

Combalbert, Nicolas, Riquelme-Seneqou, Catherine (2006). *Le mal-être au travail*, Paris, Presses de la Renaissance.

Commission nationale consultative des droits de l'homme, « Avis portant sur le "harcèlement moral" dans les relations de travail », adopté le 29/6/00.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Correia, Mario (2007). « Les cadres et le harcèlement : les conditions d'une morale au travail », *Cadres et société*, n° 1, septembre, p. 27 - 39.

Courpasson, David (2000). *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF.

Coutrot, Thomas (2002). *Critique de l'organisation de travail*, Paris, Ed. La Découverte & Syros (1ère édition 1999).

Cristofari, Marie-France (2003). *Bilan des sources quantitatives dans le champ de la santé et de l'itinéraire professionnel*, octobre, CEE.

Crozier, Michel, Friedberg, Ehrard (1992). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Ed. du Seuil (1ère éd. 1977).

Cru, Damien (2001). « Le mal-être au travail, comment intervenir ? », *Travail, genre et sociétés*, n° 5, mars, p. 57 - 73.

Dalaï Lama, Cutler, Howard C. (2005). *L'art du bonheur – 2*, Paris, Ed. J'ai lu (trad. fr., *The Art of Hapiness at Work*, New York, Riverheads Books / Penguin Group Inc., 2004).

Davezies, Philippe (2004). « Les impasses du harcèlement moral », *Travailler*, n° 11, p. 83 - 90.

Debout, Michel (2001). *Le harcèlement moral au travail*, Avis adopté par le Conseil économique et social le 11 avril.

Debout, Michel, Faict, Thierry (2002). « La santé mentale au travail », *La santé de l'homme*, n° 359, mai-juin, p. 29 – 31.

Debout, Michel, Larose, Christian (2003). *Violences au travail. Agressions. Harcèlements. Plans sociaux*, Paris, VO Editions.

Decèze, Dominique (2004). *La machine à broyer.Quand les privatisations tuent : France Télécom*, Paris, Jean-Claude Gawsewitch Editeur.

Dejours, Christophe (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Ed. du Seuil.

Dejours, Christophe (2000). *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard (3ème édition, 1ère édition 1980).

Dejours, Christophe (2005). « Nouvelles formes de servitude et suicide », *Travailler*, vol. 13, p. 53 – 73.

Delga, Jacques, Rajkumar, Abiramy (2005). « Le harcèlement moral : éléments caractéristiques du harcèlement moral au regard du Code du travail et de la jurisprudence contemporaine », *Le Droit ouvrier*, n° 681, avril, p. 161 - 171.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Demailly, Lise (2006). « La psychologisation des rapports sociaux comme thématique sociologique », in Bresson, Maryse (dir.), *La psychologisation de l'intervention sociale : mythes et réalités*, Paris, L'harmattan, p. 35 - 50.

Descolonges, Michèle, Saincy, Bernard (2004). *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?*, Paris, La Dispute / Snédit.

Deslierres, Jean-Paul (2006). *Les harceleurs au travail et les gestionnaires complices*, Outremont, Les Ed. Quebecor.

Desmarais, Camille (2001). *Les lendemains qui mentent. Peut-on civiliser le management ?*, Paris, Les Empêcheurs de tourner en rond, Le Seuil.

DESS « Ingénierie des Ressources Humaines », Université Paris-Descartes (2002). « Harcèlement moral et ressources humaines : quelles stratégies ? », *Les Cahiers du DRH*, n° 63 – 64, juillet.

Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Picardie (2002). *Le harcèlement moral sur le lieu de travail*, Amiens, DRTEFP.

Direction des relations du travail (2005). *Plan Santé au travail 2005 - 2009*, février.

Dodier, Nicolas, Rabeharisoa, Vololona (2006). « Les transformations croisées du monde "psy" et des discours du social », *Politix*, vol. 19, n° 73, mars.

Drida, Michèle, Engel, E., Litzenberger, M. (1999). « Violence et travail », 2e Colloque International de Psychodynamique et Psychopathologie du Travail, 12 mars 1999, CNAM, p. 91 - 100.

Dubet, François, Martuccelli, Danilo (1998). *Dans quelle société vivons-nous ?*, Paris, Ed. du Seuil.

Dupuy, François (2005). *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Paris, Ed. du Seuil et La République des Idées.

Durand, Jean-Pierre (2004). *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Ed. du Seuil.

Durieux, Albert, Jourdain, Stéphène (1999). *L'entreprise barbare. Licenciements, intrigues, harcèlements : l'enfer au bureau*, Paris, Ed. Albin Michel.

Duriez, Anne (2003). *Le harcèlement moral. Responsabilité des collectivités et des agents*, Voiron, Ed. de « La Lettre du Cadre Territorial ».

Duriez, Anne (2005). *Le harcèlement moral dans l'administration. Spécificités, enjeux et issues*, Montreuil, Ed. du Papyrus.

Durkheim, Emile (2002). *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF, Coll. Quadrige (1ère édition 1895).

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

EDF et Gaz de France (2002). *Le harcèlement moral au travail*, Actes de la journée du 8 novembre 2001, Service Central d'Appui en Santé au Travail d'EDF et Gaz de France.

Ehrenberg, Alain (1991). *Le culte de la performance*, Paris, Hachette.

Ehrenberg, Alain (1993). « Le harcèlement sexuel. Naissance d'un délit », *Esprit*, n° 196, nov., p. 73 – 98.

Ehrenberg, Alain (1996). *L'individu incertain*, Paris, Hachette.

Ehrenberg, Alain (2000). *La fatigue d'être soi. Dépression et société*, Paris, Ed. Odile Jacob (1ère édition 1998).

Ehrenberg, Alain (2004). « Les changements de la relation normal-pathologique. A propos de la souffrance psychique et de la santé mentale », *Esprit*, n° 5, mai, p. 133 - 156.

Ehrenberg, Alain (2005a). « Agir de soi-même », *Esprit*, n° 7, juillet, p. 200 – 209.

Ehrenberg, Alain (2005b). « Des troubles du désir au malaise identitaire », *Les collections du magazine littéraire*, Hors-série, n° 8, oct-nov, p. 34 - 37.

Eiguer, Alberto (2003). *Le pervers narcissique et son complice*, Paris, Dunod (3ème édition, 1ère édition 1989).

Einarsen, Stale (2005). « The nature, causes and consequences of bullying at work : The Norwegian experience », *Pistes*, vol. 7, n° 3, nov. En ligne, www.pistes.uqam.ca. Consulté le 22 mars 2006.

Eliacheff, Caroline, Soulez Larivière, Daniel (2007). *Le temps des victimes*, Albin Michel, 2007.

Elias, Norbert (1973). *La civilisation des mœurs*, Paris, Calmann-Levy (1ère édition 1939).

Elias, Norbert (2003). *La dynamique de l'Occident*, Paris, Pocket (1ère édition 1939).

Emmanuel, François (2000). *La question humaine*, Paris, Littera.

Enriquez, Eugène (1989). « L'individu pris au piège de la structure stratégique », *Connexions*, n° 54, p. 145 - 161.

Enriquez, Eugène (1992). *L'organisation en analyse*, Paris, PUF.

Enriquez, Eugène (2005). « Perte de travail, perte d'identité », in *Revue internationale de psychosociologie*, « Subjectivité et travail », vol. 11, n° 24, printemps.

Erner, Guillaume (2006). *La société des victimes*, Paris, La Découverte.

Fassin, Didier (2006). « Souffrir par le social, gouverner par l'écoute », *Politix*, vol. 19, n° 73, mars.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Fassin, Didier, Rechtman, Richard (2007). *L'empire du traumatisme. Enquête sur la condition de victime*, Paris, Flammarion.

Filoche, Gérard (2004). *On achève bien… les inspecteurs du travail*, Paris, Jean-Claude Gawsewitch Editeur, Coll. Coup de gueule.

Filoche, Gérard (2005). *Carnets d'un inspecteur du travail*, Paris, Ramsay (1ère édition 2004).

Forrester, Viviane (1996). *L'horreur économique*, Paris, Fayard.

Foucher, Jean-Luc (2005). *Ressources inhumaines*, Paris, Bourin Editeur.

Fox, Nick (1998). « "Risks", "hazards" and life choices : reflections on health at work », *Sociology*, vol. 32, n° 4, nov., p. 665 – 687.

François, Aurélie (2003). *Le harcèlement moral au travail : visions et normes prud'homales*, mémoire de maîtrise de sociologie réalisé sous la direction de Bernard Valade et Jean-Michel Morin, université Paris-Descartes.

Frison-Roche, Marie-Anne (2000). « La dialectique entre responsabilité et assurance », *Risques*, n° 43, jt – sept, p. 79 – 84.

Garcia, Ada, Hacourt, Bernard, Bara, Virginie (2005). « Harcèlement moral et sexuel. Stratégies d'adaptation et conséquences sur la santé des travailleurs et des travailleuses », *Pistes*, vol. 7, n° 3, nov. En ligne, www.pistes.uqam.ca. Consulté le 22 mars 2006.

De Gasparo, Claudia (2003). « Harcèlement moral et sexuel : une approche sociologique », *Cahiers du genre*, n° 35, p. 165 – 187.

De Gasparo, Claudia, Grenier-Pezé, Marie (2003). « Etude d'une cohorte clinique de patients harcelés : une approche sociologique quantitative », *Documents pour le médecin du travail*, n° 95, 3e trimestre, p. 307 – 331.

De Gaulejac, Vincent (2005). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Ed . du Seuil.

Gava, Marie-José (2003). « Harcèlement moral : comment s'en sortir », *Humanisme et entreprise*, n° 259, juin, p. 1 - 14.

Gava, Marie-José (2005). *Harcèlement moral : comment s'en sortir ?*, Issy-les-Moulineaux, Coll. Développement Personnel, Prat Editions (1ère édition 2004).

Geffner, Robert A., Loring, Marti, Young, Corinna (2001). *Bullying behavior. Current issues, Research and Interventions*, New York, The Haworth Maltreatment & Trauma Press.

Giddens, Anthony (1991). *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*, California, Stanford University Press.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Giddens, Anthony (1994). *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan (trad. fr., 1990).

Giddens, Anthony (2004). *La transformation de l'intimité. Sexualité, amour et érotisme dans les sociétés modernes*, Rodez, Le Rouergue Chambon (trad. fr., *The Transformation of Intimacy – Sexuality, Love and Eroticism in Modern Societies*, Oxford, Polity Press, 1992).

Girard, René (1990). *La violence et le sacré*, Paris, Hachette Littératures.

Girard-Oppici, Carole (2003). *Négocier la rupture du contrat de travail. Licenciement économique, faute grave, harcèlement moral et sexuel… La négociation, les recours. Obligations des parties*, Paris, Vuibert.

Giust, Annie-Charlotte (2002). « D'un inacceptable à l'autre ou les avatars du harcèlement moral au travail », *Revue internationale de psychosociologie*, automne, vol. VIII, n° 19, p. 87 – 110.

Gollac, Michel, Volkoff, Serge (2000). *Les conditions de travail*, Paris, Ed. la Découverte & Syros, Coll. Repères.

Gollac, Michel, Castel, Marie-Josèphe, Jabot, François, Presseq, Philippe (2006). « Note de recherche : Sur la souffrance mentale au travail. Du déni à la banalisation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 163, juin, p. 39 - 45.

Goudsmit, Ellen (2000). « The Psychologisation of Illness », août. En ligne, http://freespace.virgin.net/david.axford/psy-algy.htm. Consulté le 23 août 2007.

Gournay, Maryvonne, Lanièce, Françoise, Kryvenac, Isabelle (2004). « Etude des suicides liés au travail en Basse-Normandie », *Travailler*, n° 12, p. 91 – 98.

Grad Powers, Marcia, Ellis, Albert (2005). *S'affranchir du harcèlement conjugal, émotionnel*, Chêne-Bourg, Ed. Ambre (1ère édition 2000).

Grébot, Elisabeth (2007). *Le harcèlement au travail : identifier, prévenir, désamorcer*, Paris, Eyrolles, Ed. d'Organisation.

Grenier-Pezé, Marie (2000). « Forclusion du féminin dans l'organisation du travail : un harcèlement de genre », *Cahiers du genre*, n° 29, p. 37 - 52.

Grenier-Pezé, Marie (2000). « Le harcèlement moral : Approche psychosomatique, psychodynamique, thérapeutique », *Droit ouvrier*, mai, n° 621, p.186 - 191.

Grenier-Pezé, Marie (2001). « Contrainte par corps : le harcèlement moral », *Travail, genre et sociétés*, n° 5, mars, p. 29 - 41.

Grenier-Pezé, Marie (2005). « Petits meurtres entre amis ». *Pistes*, vol. 7, n° 3, nov. En ligne, www.pistes.uqam.ca. Consulté le 22 mars 2006.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Griffith, Samuel B. (2006). *Sun Tzu. L'art de la guerre*, Köln, Evergreen (trad. fr., *The Art of War*, Oxford University Press, 1963).

Grimaux, Annabelle (2003). *Gestion du personnel et harcèlement moral*, mémoire du DESS Ressources humaines sous la direction de Jean-Emmanuel Ray, université Paris I.

Groupe Krisis (2002). *Manifeste contre le travail*, Paris, Ed. 10/18, Coll. Fait et cause (trad. fr., Fürth, 1999).

Guélaud, Claire (2002). « Licenciement, salaires, harcèlement : le quotidien des prud'hommes », *Le Monde*, 5 décembre.

Guéno, Jean-Pierre (2004). *Petites chroniques de l'amnésie ordinaire*, Ed. Milan.

Guerrier, Yvonne Adib, Amel S. (2000). « "No, We Don't Provide That Service": The Harassment of Hotel Employees by Customers », *Work, Employment & Society*, vol. 14, n° 4, p. 689 – 705.

Guillec, Géard (2007). *L'Ingénieur, le Professeur et ses « sous-fifres »*, Paris, Ed. Editeur Indépendant.

Gupta, Namrata, Sharma, A. K. (2003). « Gender inequality in the work environment at institutes of higher learning in science and technology in India », *Work, employment and society*, vol. 17, n° 4, p. 597 – 616.

Hanot, Denis (2002). *Harcèlement au travail. De quel droit ? Quelles procédures et lois utiliser pour sanctionner les illégalités dans les secteurs privé et public ?*, Paris, L'Harmattan.

Hautefort, Marie (2004). « Harcèlement moral : premiers verdicts de la Cour de cassation », *Les Echos*, 16 novembre.

Hautefort, Marie (2005). « Autorité patronale et actes de violence morale », *Les Echos*, 8 mars.

Hélis, Philippe (2004). « Harcèlement moral en milieu professionnel. Aspects juridiques », *Les Cahiers de Préventique*, n° 5, p. 60 – 77.

Hirigoyen, Marie-France (1998). *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris, Syros.

Hirigoyen, Marie-France (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Paris, Syros.

Hirigoyen, Marie-France (2003). « Le harcèlement moral au travail en 2003 », *Le journal international de victimologie*, n° 3, avril, p. 1 - 10. En ligne, http://www.jidv.com. Consulté le 12 juillet 2007.

Hirigoyen, Marie-France (2004). « La violence psychologique », *Droit et justice*, n° 56, p. 43 – 53.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Hirigoyen, Marie-France, Bonafons, Claire (2005). « Commentaires à propos de la loi française sur le harcèlement moral au travail », *Pistes*, vol. 7, n° 3, nov. En ligne, www.pistes.uqam.ca. Consulté le 22 mars 2006.

Hirigoyen, Marie-France (2006). « La violence psychologique comme maltraitance », in Ferragut, Eliane, *Agressions et maltraitances*, Paris, Masson, p. 12 - 20.

Hodson, Randy (2001). *Dignity at Work*, Cambridge, Cambridge University Press.

Hodson, Randy, Roscigno, Vincent J., Lopez, Steven H. (2006). « Chaos and the Abuse of Power : Workplace bullying in Organizational and Interactional Context », *Work and Occupations*, vol. 33, n° 4, nov., p. 382 – 416.

Honneth, Axel (2000). *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Les Ed. du Cerf (trad. fr., *Kampf um Anerkennung*, Suhrkamp Verlag, 1992).

Hughes, Jason (2005). « Bringing emotion to work : emotional intelligence, employee resistance and the reinvention of character », *Work, employment and society*, vol. 19, n° 3, p. 603 – 625.

Jagessar, Jillian D. H., Sheridan, Lorraine P. (2004). « Stalking perceptions and experiences across two cultures », *Criminal justice and behavior*, vol. 31, n° 1, février, p. 97 – 119.

Jaspard, Maryse (2005). « Les violences envers les femmes : une reconnaissance difficile », in Maruani, Margaret (dir.), *Femmes, genre et sociétés : l'état des savoirs*, Paris, Ed. La Découverte.

Jauffret, Anne (2001). *Le harcèlement moral et sexuel*, Puteaux, Rebondir.

Katz, Claude (2002). « Lutter contre le harcèlement moral dans l'entreprise », *Hommes et libertés*, avril - juin, n° 118, p. 12 - 15.

Kaufmann, Jean-Claude (1988). *La chaleur du foyer. Analyse du repli domestique*, Paris, Méridiens Klincksieck.

Kaufmann, Jean-Claude (1996). *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan.

Kergoat, Danièle, *Les ouvrières*, Paris, Ed. Le Sycomore, 1982.

Künzi, Gilbert, Vicario, Angelo, Künzi, Denise, Jeandet, Catherine (2006). *Harcèlement sur le lieu de travail. L'entreprise en question*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.

Lamertz, Kai, Aquino, Karl (2004). « Social power, social status and perceptual similarity of workplace victimization : A social network analysis of stratification », *Human Relations*, vol. 57, n° 7, p. 795 – 822.

Lanxade, Thibault, Girardeau, Sophie (2006). *Génération 35 heures*, Paris, Editea.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Lapeyrière, Solange (2004). « Le harcèlement moral. Une affaire collective et culturelle », *Travail et emploi*, n° 97, janv., p. 29 – 43.

Lasch, Christopher (1981). *Le complexe de Narcisse. La nouvelle sensibilité américaine*, Paris, Robert Laffont (trad. fr., *The Culture of Narcissism. Amercican Life in an age of diminishing expectations*, W. W. Norton & Company, 1979).

Latour, Bruno (2002). *La fabrique du droit. Une ethnographie du Conseil d'Etat*, Paris, Ed. La Découverte et Syros.

Latté, Stéphane, Rechtman, Richard (2006). « Enquête sur les usages sociaux du traumatisme à la suite de l'accident de l'usine AZF à Toulouse », *Politix*, vol. 19, n° 73, mars.

Lazega, Emmanuel (1994). « Analyse des réseaux et sociologie des organisations », *Revue française de sociologie*, XXXV-2, avril-juin, p. 293-320.

Le Bouffant, Chantal (2001). *Le guide de l'élu d'entreprise contre le harcèlement moral au travail*, Paris, Célidé.

Lecha, Gérard (2004). *Du harcèlement moral ou du harcèlement immoral ?*, Bucarest, EST-Samuel Tastet Editeur.

Le Goff, Jean-Pierre (2000). *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*, Paris, La Découverte (1ère édition 1996).

Le Goff, Jean-Pierre (2003a). « Que veut dire le harcèlement moral ? I. Genèse d'un syndrome », *Le Débat*, n° 123, janv-fév, p. 141 - 161.

Le Goff, Jean-Pierre (2003b). « Que veut dire le harcèlement moral ? II. Vers un nouvel imaginaire des rapports sociaux », *Le Débat*, n° 124, mars-avril, p. 99 - 116.

Le Goff, Jean-Pierre (2003c). *La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte (1ère édition 1999).

Lenoir, Nathalie, Canourel, Jean (2005). *Comment devenir chef (et le rester) en 10 leçons. Guide du cynisme en entreprise*, Paris, Bourin Editeur.

Lévy, Thierry (2003). *Eloge de la barbarie judiciaire*, Paris, Odile Jacob.

Leymann, Heinz (1996). *Mobbing. La persécution au travail*, Paris, Ed. du Seuil (trad. fr., 1ère édition 1993, Rowohlt Taschenbuch Verlag Gmbh).

Lhuillier, Dominique (2002). *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*, Paris, Ed. du Seuil.

Lhuillier, Dominique (2005). « Harcèlement : inflation imaginaire, déficience du symbolique et déni du réel », in Sanchez-Mazas, Margarita, Koubi, Geneviève (dir.), *Le harcèlement. De la société solidaire à la société solitaire*, Bruxelles, Ed. de l'Université de Bruxelles, p. 125 - 135.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Licari, Sandy (2000). « De la nécessité d'une législation spécifique au harcèlement moral au travail », *Droit social*, n° 5, mai, p. 492 – 506.

Linhart, Danièle (2002). *Perte d'emploi, perte de soi*, Ramonville Saint-Agne, Ed. Erès, Coll. Sociologie clinique.

Linkemer, Bobbi (2000). *Travailler avec des personnes difficiles*, Paris, First Editions (trad. fr., *Dealing with difficult people*, Marshall Editions, 1999).

Lipovetsky, Gilles (1980). « Narcisse ou la stratégie du vide », *Le Débat*, octobre 1980, n° 5, p. 113 - 128.

Lipovetsky, Gilles (1983). *L'ère du vide. Essais sur l'individualisme contemporain*, Paris, Gallimard.

Lopez, Gérard (2001). *Le vampirisme au quotidien*, Le Bouscat, L'Esprit du Temps.

Loriol, Marc (2000). *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail*, Lassay-les-châteaux, Anthropos, 2000.

Loriol, Marc (2003). « Démêler les liens entre organisation du travail et santé mentale. L'exemple des services », *Actes des Journées médicales du CISME*, 16 octobre.

Loriol, Marc (2004). *Constructions du stress, psychologisation du social et rapport au public. Les cas des infirmières hospitalières, des conducteurs de bus et des policiers*, Projet de recherche pour l'initiative de recherche « Travail dans la fonction publique », Rapport final, décembre.

Loriol, Marc (2006a). « La souffrance : une lecture critique à partir de l'exemple du travail », in Bresson, Maryse (dir.), *La psychologisation de l'intervention sociale : mythes et réalités*, Paris, L'harmattan, p. 51 - 63.

Loriol, Marc (2006b). *Je stresse donc je suis. Comment bien dire son mal-être*, Paris, Mots et Cie.

Maggi-Germain, Nicole (2002). « Harcèlement moral et conditions de travail », *Bulletin social Francis Lefebvre*, août-septembre, p. 466 - 472.

Maier, Corinne (2004). *Bonjour paresse. De l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Paris, Ed. Michalon.

Maillet, Léandre (1988). *Psychologie et organisations. L'individu dans son milieu de travail*, Ottawa, Vigot.

Malefan, Pascal (2004). « Pourquoi les psychologues ? », *Connexions*, n° 81, juin, p. 123 – 137.

Mancel, Catherine (2003). *La violence en milieu professionnel et le harcèlement moral : une nouvelle étape vers la sérénité au travail ?*, thèse soutenue sous la direction de

Debarbieux, Eric pour obtenir le grade de doctorat de l'université Bordeaux 2 en sciences de l'éducation.

Martuccelli, Danilo (2002). *Grammaires de l'individu*, Paris, Gallimard.

Masse-Dessen, Hélène (2006). « Le harcèlement : périls et vertus d'une prohibition », *Revue de droit du travail*, juin, n° 1, p. 8 - 9.

Mauger, Gérard (1991). « Enquêter en milieu populaire », *Genèses*, n° 6, décembre, p. 125 – 143.

Mercier, Isabelle, Osman, Monique (2001). *J'ai un patron psychopathe. Le harcèlement moral dans l'entreprise*, Paris, Ed. Osman Eyrolles Multimédia.

Merton, Robert K. (1995). « The Thomas Theorem and The Matthew Effect », *Social Forces*, 74 (2), décembre, p. 379 – 424.

Middelton-Moz, Jane, Zawadski, Mary Lee (2003). *Harceleurs. De l'école au bureau. Stratégies pour désamorcer leur comportement*, Montréal, Ed. Sciences et Culture (trad. fr., *Bullies. From the Playground to the Boardroom*, Floride, Health Communications, 2002).

Milgram, Stanley (1979). *Soumission à l'autorité. Un point de vue expérimental*, Paris, Calmann Lévy (trad. fr., *Obedience to Authority. An Experimental View*, Harper & Row Publishers Inc, 1974).

Millet, Richard (2005). *Harcèlement littéraire : entretiens avec Delphine Descaves et Thierry Cécille*, Paris, Gallimard.

Minois, Georges (2003). *Histoire du mal de vivre*, Paris, Ed. de la Martinière.

Molinié, Pascale (1997). « Psychodynamique du travail et précarisation. La construction défensive de la virilité », in Appay, Béatrice, Thébaud-Mony, Annie (dir.), *Précarisation sociale, travail et santé*, IRESCO, p. 285 - 292.

Monroy, Michel (2000a). *La violence de l'excellence. Pressions et contraintes en entreprise*, Revigny-sur-Ornain, Hommes et perspectives.

Monroy, Michel (2000b). « Contextes d'émergence du harcèlement moral », *Humanisme et entreprise*, n° 242, août, p. 81 - 92.

Monteiro, Evelyne (2003). « Le concept de harcèlement moral dans le code pénal et le code du travail », *Revue de science criminelle et de droit pénal comparé*, n° 2, avril-juin, p. 277-288.

Mordillat, Gérard (2004). *Les vivants et les morts*, Paris, Ed. du Club France Loisirs.

Muller, Marie (2002). *Terreur au travail. Enquête sur le harcèlement moral*, Paris, Fayard.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Muller, Marie (2004). « Harcèlement moral. Pourquoi c'est pire qu'avant », *Le Nouvel Observateur*, 6 – 12 mai.

Nazare-Aga, Isabelle (1997). *Les manipulateurs sont parmi nous. Qui sont-ils ? Comment s'en protéger ?*, Montréal, Les Ed. de l'Homme.

Nothomb, Amélie (1999). *Stupeur et tremblements*, Paris, Ed. Albin Michel.

Noury, Jean-Paul (2004). *La « judiciarisation » de l'économie*, Avis adopté par le Conseil économique et social le 10 mars.

Orge, Sandrine (2002). « Harcèlement moral enfin une loi pour se défendre », *Femme actuelle*, n° 938, du 16 au 22 sept.

Pennac, Daniel (1985). *Au bonheur des ogres*, Paris, Gallimard.

Perreau, Aurélia (2005). « J'ai été l'assistante d'un monstre ! », *Marie Claire*, février, n° 630, p. 104 - 106.

Perrin, Jean-François (1997). *Sociologie empirique du droit*, Bâle, Helbing & Lichtenhahn.

Peters, Tom, Waterman, Robert (2004). *Le prix de l'excellence. Les 8 leviers de la performance*, Paris, Dunod (trad. fr., *In Search of Excellence*, 1982).

Pharo, Patrick (2001). *La logique du respect*, Paris, Les éd. du Cerf.

Phillips, Lorraine, Quirk, Ryan, Rosenfeld, Barry, O'Connor, Maureen (2004). « Is it stalking? Perceptions of Stalking Among College Undergraduates », *Criminal justice and behavior*, vol. 31, n° 1, février, p. 73 – 96.

Philonenko, Grégoire, Guienne, Véronique (1997). *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer, Coll. Sociologie clinique.

Picca, Georges (2002). « Le harcèlement moral au travail », *Petites Affiches*, 21 janvier, n°15, p. 53 - 55.

Polgar, Pauline (2006). « Harcelés : osez dire non ! », *Stop arnaques*, n° 22, septembre 2006, p. 18 – 25.

Prager, Richard (2001). *Lettres du pays des ténèbres. Première partie : 1996 – 2000. Un deuxième cas de médecine interne à Electricité de France*, Ecully, Ed. du Bélier.

Ramaut, Dorothée (2006). *Journal d'un médecin de travail. La souffrance au travail*, Paris, Le Cherche Midi.

Ravisy, Philippe (2002). *Le harcèlement moral au travail*, Paris, Dalloz (1ère édition 2000).

Ray, Jean-Emmanuel (2002). « Harcèlements immoraux », *Liaisons Sociales Magazine*, mai.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Rey, Frédéric (2003). « L'inquiétant bric-à-brac du harcèlement moral », *Liaisons sociales Magazine*, octobre.

Reynaud, Jean-Daniel (1997). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin / Masson (3ème édition).

Rhodes, Daniel, Rhodes, Kathleen (1999). *Le harcèlement psychologique. Ces gens qui drainent votre énergie*, Le Jour, Editeur (trad. fr., *Vampires : Emotional Predators Who Want to Suck the Life Out of You*, Prometheus Books, 1998).

Riou-Milliot, Sylvie (2005). « Quand l'esprit guérit le corps », *Sciences et avenir*, n° 705, p. 62 – 71.

Roche, Loïc (1995). *Psychanalyse, sexualité et management. Toute-puissance, impuissance et puissance des managers*, Paris, L'Harmattan.

Rogerat, Chantal (2001). « Harcèlement et violence : les maux du travail. Introduction », *Travail, genre et sociétés*, n° 5, mars, p. 21 – 28.

Rollot, Catherine (2003a). « La violence, maladie infantile de l'entreprise », *Le Monde*, 11 février.

Rollot, Catherine (2003b). « La violence intrinsèque à l'organisation reste un tabou », *Le Monde*, 11 février.

Romanens, Marie (2003). *Maltraitance au travail. Les effets pervers du harcèlement*, Paris, Desclée de Brouwer.

Rosenfeld, Barry (2004). « Violence risk factors in stalking and obsessional harassment. A Review and Preliminary Meta-Analysis », *Criminal justice and behavior*, vol. 31, n° 1, février, p. 9 – 36.

Roux de Bézieux, Geoffroy (2007). « *Salauds de patrons! ». Pourquoi les Français n'aiment plus leurs chefs d'entreprise*, Paris, Hachette Littératures.

Roy, Philippe (2002). « Suicide : le monde du travail en question », *Le Quotidien du médecin*, n° 7054, 29 janvier.

Saguy, Abigail C. (2003). *What is Sexual Harassment? From Capitol Hill to the Sorbonne*, California, University of California Press.

Sainsaulieu, Renaud (dir.) (1992). *L'entreprise. Une affaire de société*, Paris, Presses de la FNSP (1ère édition 1990).

Salah-Eddine, Laïla (2005). « Le harcèlement moral à la lumière de sa judiciarisation: quel impact sur la relation de travail? », *Actes des Xes journées internationales de sociologie du travail*, vol. 1, 24 - 25 novembre, Rouen, p. 643 – 654.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Salah-Eddine, Laïla (2006). « Sociology at the frontiers of psychology: the example of 'moral harassment' in the French workplace », in Jones Overland, Gwynyth (dir.), *Sociology at the frontiers of psychology*, Newcastle, Cambridge Scholars Publishing, p. 2 - 18.

Salin, Denise (2003). « Ways of explaining workplace bullying : A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment », *Human Relations*, vol. 56, n° 10, p. 1213 - 1232.

Salin, Denise (2005). « Workplace Bullying among Business Professionals : Prevalence, Gender Differences and the Role of Organizational Politics », *Pistes*, vol. 7, n° 3, nov. En ligne, www.pistes.uqam.ca. Consulté le 22 mars 2006.

Samson, Alain (2002). *Un collègue veut ma peau*, Paris, First Editions.

Sanchez-Mazas, Margarita, Koubi, Geneviève (dir.) (2005). *Le harcèlement. De la société solidaire à la société solitaire*, Bruxelles, Ed. de l'Université de Bruxelles.

Saubaber, Delphine, Czerwinski, Natacha (2005). « Attend-on trop des psys ? », *L'express*, n° 2820, du 18 au 24 juillet.

Schoettl, Jean-Eric (2002). « La loi de modernisation sociale devant le Conseil Constitutionnel », *Petites affiches*, n° 15, 21 janvier, p. 3 – 30.

Schnapper, Dominique (1994). *L'épreuve du chômage*, Paris, Gallimard (1ère édition 1981).

Segrestin, Denis (2004). *Les chantiers du manager. L'innovation en entreprise : où en sommes-nous ? Comment piloter les changements et les maîtriser ?* Paris, Armand Colin.

Seillan, Hubert (2004). « Judiciarisation de la société, un risque émergent », *Préventique Sécurité*, n° 73, janv. – fév., p. 2 – 3.

Sennett, Richard (1979). *Les tyrannies de l'intimité*, Paris, Ed. du Seuil (trad. fr., *The Fall of Public Man*, Alfred A. Knopf, 1974).

Sennett, Richard (2000). *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel (trad. fr., *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism, 1998*).

Sennett, Richard (2003). *Respect. De la dignité de l'homme dans un monde d'inégalité*, Paris, Albin Michel (trad. fr., *Respect in a World of Inequality*, New York, W.W. Norton & Company, 2003).

Sennett, Richard (2006). *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel (trad. fr., *The Culture of the New Capitalism*, Yale University, 2006).

Sérange, Régis (2006). *Flic de supermarché*, Paris, Jean-Claude Gawsewitch Editeur, Coll. Coup de gueule.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Sérieyx, Hervé (2000). *La nouvelle excellence. Réussir dans l'économie nouvelle*, Paris, Maxima.

Sheridan, Lorraine P., Blaauw, E. (2004). « Characteristics of false stalking reports », *Criminal justice and behavior*, vol. 31, n° 1, février, p. 55 – 72.

Simmel, Georg (1981). *Sociologie et épistémologie*, Paris, PUF.

Simmel, Georg (1992). *Le conflit*, Saulxures, Circé.

Sironi, Françoise (1999). *Bourreaux et victimes. Psychologie de la torture*, Paris, Odile Jacob.

Soares, Angelo (2002). « Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail ». En ligne, http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/harcelem.pdf. Consulté le 28 août 2007.

Steinmann, Lionel, Lupieri, Stéphane (2004). « Travailler nuit gravement à la santé », *Enjeux Les Echos*, n° 207, novembre, p. 52 - 70.

Steyaert, Daniel (2005). *Remonteur de moral*, Paris, Le Cherche Midi.

Talneau, Sophie, *On vous rappellera. Une bac + 5 dans la jungle du recrutement*, Paris, Hachette Littératures, 2004.

Taquet, François (2002). « La loi de modernisation sociale », *La semaine juridique. Edition générale*, n° 18, 1er mai, p. 805 – 809.

Terré, Dominique (2007). *Les questions morales du droit*, Paris, PUF.

Thébaud-Mony, Annie (1997). « La santé au travail : instrument et enjeu de la précarisation sociale » in Appay, Béatrice, Thébaud-Mony, Annie (dir.), *Précarisation sociale, travail et santé*, IRESCO, p. 555 – 575.

Trépo, Georges, Estellat, Nathalie, Oiry, Ewan (2002). *L'appréciation du personnel. Mirage ou oasis ?*, Paris, Ed. d'organisation.

Valette, Jean-Claude (2000). « Le harcèlement moral au travail. L'action collective pour la santé mentale », *Droit ouvrier*, n° 621, mai, p. 217 – 221.

Vannereau, Jean (2004). « Harcèlement moral en milieu professionnel. Essai d'explication », *Les Cahiers de Préventique*, n° 5, p. 10 – 14.

Vernoit, Fabrice (2007). *L'Amérique et ses procès fous*, Lausanne, Ed. Favre.

Vézina, Michel, Dussault, Julie (2005). « Au-delà de la relation "bourreau-victime" dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail », *Pistes*, vol. 7, n° 3, nov. En ligne, www.pistes.uqam.ca. Consulté le 22 mars 2006.

Viaux, Jean-Luc, Bernaud, Jean-Luc (2001). « Le harcèlement psychologique au travail : une recherche nationale auprès des victimes », *Pratiques psychologiques*, n° 4, p. 57 – 69.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Vignol, Baptiste (2001). *Cette chanson que la télé assassine*, Saint-Cyr-sur-Loire, Christian Pirot.

Villemin, Patrick (2007). *Classement vertical*, Paris, Anne Carrière.

Vouche, Jean-Pierre (2001). « Harcèlement et agression sexuels dans l'entreprise », *Personnel*, n° 424, novembre, p. 66 – 70.

Vrancken, Didier, Macquet, Claude (2006). *Le travail sur soi. Vers une psychologisation de la société ?*, Paris, Ed. Belin.

Wacquant, Loïc (1999). *Les prisons de la misère*, Paris, Ed. Raisons d'Agir.

Watier, Patrick (2002). *Une introduction à la sociologie compréhensive*, Belfort, Circé.

Westlake, Donald (1998). *Le couperet*, Paris, Ed. Payot & Rivages (trad. fr., *The Ax*, New York, Mysterious Press, Warner Books Inc., 1997).

Wieviorka, Michel (1998). *Le racisme, une introduction*, Paris, Ed. La Découverte & Syros.

Dossiers

« Adieu paresse ! », *Enjeux Les Echos*, n° 212, avril 2005.

« Expérience et critique du monde psy », *Politix*, vol. 19, n° 73, mars 2006.

« Harcèlement et violence : les maux du travail », *Travail, genre et sociétés*, n° 5, mars 2001.

« Harcèlement moral en milieu professionnel », *Les Cahiers de Préventique*, n° 5, 2004.

« Harcèlement moral. La tribune de François Taquet ». *Les Cahiers du DRH*, 2003.

« Harcèlement moral. Les fiches conseil de Sylvain Niel ». *Les Cahiers du DRH*, 2006.

« Harcèlements et discriminations au travail », *Le Droit ouvrier*, juin 2002, n° 646 – 647.

« Lecture à propos du harcèlement moral. Anne Dorant », *Les Cahiers du DRH*, 2002.

« Le harcèlement moral dans les relations professionnelles », *Le Droit ouvrier*, n° 621, mai 2000.

« Le respect », *Le Portique Revue de philosophie et de sciences humaines*, n° 11, 1er semestre 2003. En ligne, http://leportique.revues.org. Consulté le 8 mars 2006.

« Moi d'abord », *Enjeux Les Echos*, n° 215, jt-août 2005.

« Santé et travail. Déni, visibilité, mesure », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 163, juin 2006.

« Travailler nuit gravement à la santé », *Enjeux Les Echos*, n° 207, nov. 2004.

Cinéma

Abbott, Jennifer, Achbar, Mark (2003). *The Corporation*.

Bailliu, Lionel (2006). *Fair play*.

Cantet, Laurent (1999). *Ressources humaines*.

Carles, Pierre, Coello, Christophe, Goxe, Stéphane (2007). *Volem rien foutre al païs*.

Carles, Pierre, Coello, Christophe, Goxe, Stéphane (2003). *Attention danger travail*.

Caro, Niki (2006). *L'affaire Josey Aimes*.

Chatiliez, Etienne (1990). *Tatie Danielle*.

Costa-Gavras (2005). *Le couperet*.

Decaster, Luc (2003). *Rêve d'usine*.

Depardon, Raymond (1994). *Délits flagrants*.

Depardon, Raymond (2004). *10^{e} chambre instants d'audiences*.

Frankel, David (2006). *Le diable s'habille en Prada*.

Godet, Fabienne (2005). *Sauf le respect que je vous dois*.

Green, Eugène (2005). *Le pont des arts*.

Haneke, Michaël (2005). *Caché*.

Huang, George (1995). *Swimming With Sharks*.

Klapish, Cédric (1992). *Riens du tout*.

Klotz, Nicolas (2007). *La question humaine*.

Leguay, Philippe (2001). *Trois huit*.

Lemaire-Darnaud, Jocelyne (2001). *Paroles de bibs*.

Levinson, Barry (1994). *Harcèlement*.

Loach, Ken (1991). *Riff Raff*.

Losey, Joseph (1963). *The servant*.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Lyne, Adrian (1987). *Liaison fatale*.

Malek, Sabrina, Soulier, Arnaud (2005). *Un monde moderne*.

Malle, Louis (1962). *Vie privée*.

Mamet, David (1997). *La prisonnière espagnole*.

Moutout, Jean-Marc (2003). *Violence des échanges en milieu tempéré*.

Parisot, Dean (2006). *Braqueurs amateurs*.

Pineyro, Marcelo (2006). *La méthode*.

Pollack, Sidney (1993). *La firme*.

Resnais, Alain (1980). *Mon oncle d'Amérique*.

Roudil, Marc-Antoine, Bruneau, Sophie (2005). *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*.

Sautet, Claude (1978). *Une histoire simple*.

Serreau, Coline (1992). *La crise*.

Smith, Chris, Price, Sarah, Ollman, Dan (2004). *The Yes Men*.

Stone, Oliver (1987). *Wall Street*.

Véber, Francis (2000). *Le placard*.

Théâtre

On fait tous un métier de… de et par Sylvestre. Mise en scène de Jacques Décombe. Petit palais des glaces, automne 2004.

Love and Fish, de Israël Horovitz, Théâtre Silvia Monfort, automne 2004.

Top dogs, d'Urs Widmer, mise en scène Mathieu Bauer, Centre Dramatique National de Montreuil, à l'affiche du 6 mars au 8 avril 2006.

Télévision

Documentaires

Carré, Jean-Michel (2006). *J'ai très mal au travail*, Canal Plus, 24/10/06.

Cazedepats, Bernard (2002). *Harcèlements*, France 5, 28/2/06.

Moati, Serge (2005). *Vive la télé… ou presque*, Arte, 13/10/05.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Théma sur Arte : « *Mobbing* Harcèlement moral : l'état des choses », 22/2/01.
Pavlicevic, Milka (2001). *Brimé, éliminé*
Lindner, Wolf (2001). *Le harcèlement moral ou comment s'en sortir*
Cazeneuve, Fabrice (1998). *De gré ou de force*
Gambart, Marie-Christine (2001). *Le salaire de la souffrance. Harcèlement moral au travail*

Théma sur Arte : « Le travail, le meilleur des mondes », 28/9/04
Franck, Lilian, Cibis, Robert (2004). *La ressource humaine, une marchandise*
Piller, Georg, Warnke, Tilman (2004). *Sisyphe heureux*
Gassner, Mechthild (2002). *Une dernière chance*

Théma sur Arte : « Harcèlement », 17/10/06
Christiansen, Kai (2006). *Elle le quitte, il la tue*
Christiansen, Kai (2006). *Agir contre les harceleurs*
Koch, Egon, Scherer, Friedrich (2005). *L'homme qui tua John Lennon*

Emissions

« Capital » : « Augmentations de salaires : les secrets d'une négociation », M6, 06/2/05.

« Capital » : « Harcèlement sexuel : les femmes se rebiffent », M6, 12/11/06.

« Ca se discute » : « Harcèlement : jusqu'où peut-on supporter la violence morale ? », France 2, 24/3/99.

« Ce qui fait débat », « Harcèlement moral et sexuel : l'enfer au boulot », France 3, 08/11/00.

« Ce soir (ou jamais !) » : « Le travail, c'est la souffrance ? », France 3, 03/10/07.

« C'est dans l'air » : « Se tuer au travail », France 5, 10/4/07.

« Complément d'enquête » : « Des salariés au bord de la crise de nerfs », France 2, 29/11/04.

« De quel droit ? » : « Harcèlement moral : faut-il une loi ? », M6, 11/5/99.

« Envoyé spécial » de Vincent Nguyen, Pascal Stelleta, Eric Giet, France 2, 24/2/00.

« Etats généraux » : « Souffrance au travail : stress ou harcèlement », France 5, 10/4/06.

« Les dossiers de France 3 » : « Harcèlement au travail », France 3, 17/11/05.

« Sans aucun doute », TF1, 1er/7/05 ; 02/9/05 ; 09/12/05 ; 31/3/06 ; 03/11/06.

« Sept à huit », TF1, 19/2/06.

« Strip tease » : « Maryflo 1 : La guerre des tranchées. Décembre 1996 » ; « Maryflo 2 : Les grandes manœuvres. Janvier - février 1997 » ; « Maryflo 3 : Le repos du guerrier. Septembre 1997 » ; « Maryflo 4 : La légion étrangère 2005 ». En ligne, http://www.dailymotion.com. Consulté le 18 juillet 2007.

« Toute une histoire » : « Le harcèlement amoureux », France 2, 08/6/07.

« Toute une histoire » : « Je suis la proie d'un harceleur », France 2, 28/9/07.

« Un autre journal » : « Harcèlement moral au travail », Canal Plus, 23/10/98.

Téléfilms

Cazeneuve, Fabrice (1998). *De gré ou de force*, France 2, 24/3/99.

Séries

« Brother & Brother »

« Caméra café »

Radio

« Téléphone sonne ce soir » : « La santé au travail, de la pénibilité au stress, en passant par les accidents et maladies professionnelles », France Inter, 17/2/05.

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE

LES HARCELÉ (E) S

Pseudo	Date entretien	Age	Statut matrimonial	Fonction	Profession parents	Biais recrutement	Remarque
Clélia	2003	28	Célibataire	Assistante groupe de médias	Père : chauffeur de taxi Mère : secrétaire	Colloque	
Fanny	2003	59	Mariée, 2 enfants	Universitaire	Père : fonctionnaire Mère : au foyer	Connaissance	
Fatima	2003	34	Célibataire	Cadre établissement public (DEA sciences politiques obtenu à Paris)	Parents : couturiers	Connaissance	Harcèlement en Afrique du Nord
Marie	2003	34	Célibataire	Assistante de formation organisme de formation 150 salariés	Père : livreur Mère : couturière à domicile	Intermédiaire	
Nawal	2003	25	Célibataire	Analyste financière Compagnie d'assurance	Père : retraité (ancien employé) Mère : fonctionnaire	Connaissance	
Aline	2004	56	Divorcée, une fille	Formatrice en communication Statut indépendant	Père : médecin, grand-père : chirurgien Mère : peintre (décédée)	Colloque	
Annabelle	2004	42	Concubinage, 2 enfants	Analyste crédit grandes entreprises Banque	Père : prothésiste dentaire Mère : opératrice informatique	Connaissance	

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Annie	2004	26	Célibataire	Cuisinière Centre d'action sociale	Père : ajusteur monteur, technicien supérieur Mère : garde d'enfants	Connaissance	
Antoine	2004	27	Célibataire	Téléprospecteur	Père : médecin Mère : décédée	Connaissance	
Bertrand	2004	40aine		Gestionnaire de patrimoine		Colloque	Pré-entretien. Contacté plusieurs fois, pas de réponse à mes messages
Dino	2004	25	Célibataire	Formateur en anglais	Parents : artistes	Connaissance	
Fatia	2004	22	Célibataire	Etudiante en sciences sociales (M1)	Père : ouvrier Mère : enseignante en langue	Connaissance	
Géraldine	2004	54	Mariée	Adjointe au responsable dans une CCI		Colloque	Pré-entretien. Téléphone professionnel a changé. Pas de réponse à mon message électronique
Karine	2004	50	Divorcée, 1 enfant	Médecin du travail	Père : général Mère : au foyer	Colloque	
Marie-Hélène	2004	57	Divorcée, 2 enfants	Cadre groupe d'assurance	Père : directeur technique Mère : secrétaire de direction	Connaissance	
Arnaud	2005	30	Célibataire	Chercheur d'emploi, informaticien	Parents : bouchers	Connaissance	Harcèlement moral de la part de sa voisine
Bouch	2005	43	Célibataire	Ingénieur	Parents : paysans	Internet	Harcèlement en Afrique du nord
Inès	2005	48	Célibataire	Infirmière en hôpital privé	Parents : petits agriculteurs	Colloque	

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Yassrine	2005	29	Célibataire	Assistante d'avocat (maîtrise de droit)	Parents : cadres d'entreprise	Connaissance	
Annette	2006	52	En instance de divorce, 3 enfants	Vendeuse de prêt-à-porter		Connaissance	Pré-entretien
Farid	2006	67	Marié, 2 enfants	Sans emploi (ancien formateur établissement public)	Père : libraire Mère : au foyer	Connaissance	Harcèlement en Afrique du nord
Marilyn	2007	33	Célibataire	Agent d'accueil assurance maladie	Mère : garde d'enfants	Connaissance	
Sarah	2007	64	Mariée, 2 enfants	Retraitée (ancienne fonctionnaire)	Père : décédé (propriétaire d'entreprise) Mère : décédée (au foyer)	Connaissance	Harcèlement moral au travail et dans la sphère privée en Afrique du nord

LES ACTEURS INSTITUTIONNELS

Karine, médecin du travail, Interentreprises (800 salariés, 500 intérimaires, grande distribution, nettoyage, services informatiques, petits artisans, transporteurs) (2004)

Médecin du travail, employeur groupe industriel (2004)

Juriste, consultant (2004)

Avocate salariés et entreprises, associée Cabinet (2004)

Avocate salariés (2005)

2 psychologues du travail, consultation pathologie professionnelle (2004)

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Consultante RH association d'anciens de grande école (2004)

DRH, cabinet d'audit (2004)

Stagiaire RH, organisme public (2004)

1 experte RH, grande entreprise publique (2007)

Secrétaire confédérale CFDT (2004)

Secrétaire nationale CFDT (2004)

Syndicaliste CGT (2006)

Inspectrice du travail retraitée, BTP (2005)

Auditeur social, sans emploi (2006)

2 assistantes sociales, établissement public (2005)

LES TÉMOINS DE HARCÈLEMENT MORAL

Alice, quinqua, compliance manager, banque (2004)

Arnold, jeune inspecteur, banque (2004)

Kelly, 32 ans, américaine vivant à Paris, en recherche d'emploi (2004)

Marie-Anne, 22 ans, étudiante en M1 sciences sociales, mère harcelée (2004)

Morad, 27 ans, consultant grand cabinet de conseil (2004)

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

Rania, 29 ans, analyste médicale (2005)

LES AVIS SUR LE HARCÈLEMENT MORAL

Ariel, retraité (ancien financier), diplômé de grande école (2005)

Armelle, quinqua, universitaire sciences sociales (2004)

Eric, 29 ans, diplômé de grande école, fonctionnaire administration territoriale (2005)

Floriane, quinqua, chef comptable CPAM (2004)

Pascale, 50aine, responsable adjointe d'une agence dans une CPAM (2004)

Rémy, 25 ans, diplômé de grande école, marié, 1 enfant, consultant dans un petit cabinet, pense que le harcèlement moral ne peut pas exister (2004)

Rim, jeune cadre financements pétroliers, banque (2004)

Shen, 32 ans, diplômé de grande école, doctorant en sciences politiques, pense qu'il ne pourrait jamais être harcelé (2004)

Journaliste ayant réalisé un reportage sur le harcèlement moral (2004)

tel-00343544, version 1 - 1 Dec 2008

LE HARCÈLEMENT MORAL AU TRAVAIL : ANALYSE SOCIOLOGIQUE

Le « harcèlement moral » est une expression née en 1998 sous la plume de la psychologue M.-F. Hirigoyen. La notion, floue et imprécise, connaît alors une émergence fulgurante, jusqu'à sa juridisation en 2002. Paradoxalement, le « harcèlement moral », qui est au centre d'une littérature prolifique, n'a guère fait l'objet d'une enquête sociologique. Notre étude, basée sur une enquête qualitative auprès de harcelés et d'acteurs de l'entreprise, vise à analyser le phénomène, en essayant de comprendre ce qu'il recouvre en termes de mode de lecture et d'expression de la souffrance.

Dans une première partie, nous faisons la genèse de la notion, en retraçant les différentes étapes de sa diffusion jusqu'à son appropriation par les juges. Ce retour sur l'histoire de l'émergence du harcèlement moral donne à voir les avatars qu'a connus la définition de la notion.

Dans une deuxième partie, nous donnons une définition subjective du harcèlement moral, c'est-à-dire que nous étudions comme « harcèlement moral » ce que les acteurs interrogés définissent comme tel. Les cas de harcèlement moral sont d'une extrême diversité, et le terme apparaît d'une appropriation large et aisée, sans exclusive d'un âge, d'un sexe ou d'une origine sociale.

Dans une dernière partie analytique, nous confrontons les matériaux empiriques obtenus avec une explication récurrente : le « harcèlement moral » contribuerait à occulter les causes organisationnelles et socio-économiques de la souffrance au travail. C'est la thèse de la « psychologisation » du social, dont nous montrons les apports et discutons les limites.

Mots clés : Harcèlement moral – Harcèlement au travail – Harcèlement psychologique – Manipulation - Infractions contre la personne - Victimes - Mobbing – Stalking – Pervers narcissique - Conflit interpersonnel – Violence en milieu de travail – Respect - Conditions de travail – Sociologie du travail – Sociologie des organisations – Psychologisation

MORAL HARASSMENT IN THE FRENCH WORKPLACE: A SOCIOLOGICAL ANALYSIS

Marie-France Hirigoyen, a French psychologist, coined the phrase "moral harassment" in 1998. As fuzzy and imprecise as the concept is, it encountered great public success, leading to its being passed into French law in 2002. Although there is a wealth of literature on the subject, "moral harassment" has rarely been treated from a sociological viewpoint. This study is based on qualitative research conducted with harassed people and professionals concerned with the issue. It seeks to analyze what this phrase for expressing suffering expresses about how the workplace and society have evolved.

In a first part, we attempt to find out how the concept originated, from its first having been coined to how it was defined by judges in judicial proceedings. This historical part shows that the concept has been defined differently in various stages of its spreading to different circles.

In a second part, we provide a subject-centered definition of moral harassment, i. e., we study as "moral harassment" what interviewees themselves define as such. Instances and features of moral harassment are extremely diverse, and the term is frequently and easily appropriated by numerous social actors across ages, sexes and social origins.

The last part is a more analytical one. It explores to what extent the phrase "moral harassment" interpreted - as it often is – as explaining away or masking through psychologization a range of organizational, social and economic factors of violence exerted in the workplace can be seen as valid when confronted with empirical data.

Keywords : Moral harassment – Workplace bullying / aggression / incivility / mistreatment – Emotional abuse – Employee abuse – Erosion of identity - Victims - Victimization - Manipulation – Bossing - Mobbing – Stalking – Perverse narcissistic disorder - Conflict – Violence at work – Respect - Dignity at work – Working conditions – Sociology of work – Sociology of organizations – Psychologization

Université Paris-Descartes, Cerlis
CNRS, UMR 8070
45 rue des Saints-Pères
F- 75006 Paris