



# H... comme Harcèlement



Centre Régional d'Etudes,  
d'Actions et d'Informations  
en faveur des personnes  
en situation de vulnérabilité

Centre Régional d'Etudes d'Actions et d'Informations en faveur des personnes en situation de vulnérabilité.

Structure permanente de concertation et d'information dont le rôle est d'analyser l'ensemble des besoins des personnes en difficulté, d'élaborer des projets en partenariat avec les associations, les professionnels et les collectivités locales, d'être en liaison avec les administrations de l'Etat.

**Le CREAI est un partenaire indépendant, interface entre les pouvoirs publics, le secteur associatif et les usagers**

Ses missions :

## Observation Veille

Le CREAI est un pôle de convergence, lieu de partage d'expériences :

- données démographiques relatives à la population des personnes handicapées.
- données relatives à l'environnement socio-économique pour aider à la détermination d'actions globales et de prévention.
- données concernant les clientèles, les moyens d'accueil et d'aide et les modes de prise en charge.
- études réalisées à la demande de ses partenaires sur les problématiques actuelles.

## Animation

Le CREAI est un lieu de rencontre et d'échanges :

- publications d'études.
- groupes de réflexion thématiques.
- journées d'étude, colloque.
- rencontres interprofessionnelles.
- organisation de conférence départementale et régionale.

## Information

Le CREAI propose à l'attention des intervenants sociaux, des services publics, des associations, des étudiants et des familles :

- UN SITE INTERNET [www.creai-pacacorse.com](http://www.creai-pacacorse.com)  
« actualité médico-sociale régionale, nationale, le point sur les évolutions législatives et réglementaires, la vie associative régionale, des articles de fond, une rubrique emploi ... une revue thématique annuelle réalisée sur un thème d'actualité.
- UNE BASE DE DONNÉES INTERRÉGIONALE adresses, caractéristiques et prestations des établissements sociaux et médico-sociaux, des structures de psychiatrie et de l'Education Nationale, ainsi que les adresses des associations gestionnaires des régions PACA et Corse. Cette base fait l'objet de la publication régulière d'un Répertoire interrégional, elle est consultable sur notre site.
- LA DOCUMENTATION technique et juridique (plus de 4 000 titres), à disposition des adhérents du CREAI (Associations et établissements).
- LA DIFFUSION D'OFFRES D'EMPLOI sur le site internet du CREAI. L'accès à ces offres est gratuit.

## Expertise Conseil

Le CREAI apporte des conseils et aides techniques à ses partenaires :

- aide à l'élaboration des projets d'établissements.
- aide à l'organisation des services.
- accompagnement des équipes éducatives à l'évolution des pratiques d'intervention en regard des nouvelles réglementations.

## Formation

Le CREAI est compétent dans :

- la démarche d'évaluation interne avec l'outil PERICLES développé par l'ANCREAI.
- l'élaboration du projet d'établissement et sa réactualisation.
- la mise en place de formations inter-établissements sur des thématiques d'actualité.
- l'accompagnement des pratiques professionnelles.
- l'organisation de formations intra établissements à la demande des structures sur des thématiques préoccupant les professionnels, comme : le secret professionnel, les violences institutionnelles, la bientraitance...

LE CREAI S'INSCRIT  
DANS UN RÉSEAU PARTENARIAL  
CONSTITUÉ :

- des grandes associations et fédérations du secteur
  - des Centres de Formation de la région et des autres Observatoires locaux
  - des CREAI dans le cadre  
l'Association Nationale des CREAI (ANCREAI)

## CREAI PACA-Corse

6, rue d'Arcole - 13006 Marseille

Standard : 04 96 10 06 60

Fax : 04 96 10 06 69

Secretariat général et Emploi :  
[contact@creai-pacacorse.com](mailto:contact@creai-pacacorse.com)

Documentation :  
[documentation@creai-pacacorse.com](mailto:documentation@creai-pacacorse.com)

Formations :  
[secretariat@creai-pacacorse.com](mailto:secretariat@creai-pacacorse.com)

Site : [www.creai-pacacorse.com](http://www.creai-pacacorse.com)

# CALENDRIER 2016 DES FORMATIONS INTER-ETABLISSEMENTS

Thématiques	Durée (jours)	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Sept	Octobre	Nov	Déc	Coût/ stagiaire
Ecrits professionnels (travailleurs sociaux)	2			19 et 28 avril							440 €
Ecrits professionnels (AMP, aide-soignants, animateurs)	2				10 mai	7 juin					440 €
Ecrits professionnels (tout public) - Alpes Maritimes	2		22 et 23 mars								440 €
Ecrits professionnels (tout public) - Corse	2					27 et 28 juin					440 €
Sexualité des personnes handicapées (2 sessions)	2			21 et 22 avril					24 et 25 nov		440 €
Connaissance du handicap (2 sessions)	1				12 mai			6 octobre			220 €
Coordination : une activité nouvelle au service des projets et des équipes (2 sessions)	4				23 et 24 mai	16 et 17 juin			14 et 15 nov	8 et 9 déc	880 €
Relation et travail avec les familles	2				30 et 31 mai						440 €
Secret professionnel partagé	1							11 octobre			220 €
Les majeurs protégés	2								7 et 8 nov		440 €

SERVICE FORMATION

Tél : 04 96 10 06 66

secretariat@creai-pacacorse.com



N° Formation continue :

**93 13 000 30 13**

# SOMMAIRE

## Approche introductive : « Autour du harcèlement dans les institutions sociales et médico-sociales ce qu'en disent les auteurs spécialisés en la matière »

Pr. Ph. PITAUD, Directeur du Master AGIS de l'Université d'Aix-Marseille, Directeur de l'Institut de Gérontologie Sociale, coordinateur du numéro thématique annuel du CREAI PACA et Corse

01

## Considérations sur les mots harceler et harcèlement

Béatrice CHARLET, Maître de conférences Aix Marseille Université  
Jean-Louis CHARLET, Professeur émérite Aix Marseille Université

11

## Emprise, Crises et harcèlement au travail : Sortir du processus de déliaison par la mise en œuvre d'une gouvernance morale en actions

Philippe ANTON, Coordinateur du pôle Amélioration de la qualité de vie au travail, Ville de Limoges  
Pascale DESRUMAUX, Professeure des universités, Lille 3  
Pierre TAP, Professeur Emérite, Toulouse Jean Jaurès

15

## Harcèlement moral et risques psycho-sociaux : les relations dans le monde du travail en question

Jean-René LOUBAT, docteur en sciences humaines, psychosociologue, consultant libéral auprès des opérateurs sociaux et médico-sociaux

23

## « A l'impossible, nul n'est tenu ? »

Laure BRUN, Formatrice et Psychologue du travail, OAREIL (Bordeaux)

29

## Le binôme : souffrance au travail - psychanalyse

Hervé CASTANET, Professeur à l'Université de Nantes, Psychanalyste. (Marseille)

35

## Réflexions autour du harcèlement moral à partir d'une expérience vécue

Henry ROIG, Ancien directeur d'établissements médico-sociaux et sanitaires et d'une MDPH, intervenant pédagogique concernant le traitement et la prévention des violences psychologiques, administrateur du CREAI PACA et Corse

37

## Pour un management bientraitant

Jean Philippe BINOS, Directeur d'Axe Pro Formation  
Christian MARECHAL, Consultant associé Axe Pro Formation

43

## Autour du harcèlement dans les institutions sociales et médico-sociales

Jean-Michel BEC, Directeur Général de l'APREH

45

## ÉDITO

Après avoir exploré finement, l'an dernier, « les injonctions paradoxales » qui sont le lot quasi quotidien des professionnels du médico-social, la *Revue du CREAI PACA et Corse*, sous la houlette du **Professeur Philippe Pitaud**, aborde cette année un autre thème récurrent du secteur: **le harcèlement**.

Dans cette livraison, les points de vue multiples, les approches fouillées, les références à la déontologie et à l'éthique, le renvoi à d'autres concepts proches du sujet (le pouvoir, son exercice et ses abus, la maltraitance et la bienveillance, la normalisation, les risques psycho-sociaux...) attestent de l'ampleur du thème choisi.

Au delà des indispensables approches théoriques, les témoignages concrets, les cas précis exposés, les exemples cités et analysés rendent compte de la réalité et du ressenti du harcèlement, mais aussi, fort heureusement, d'une prise de conscience par les professionnels, de la capacité des individus et des organisations à en mesurer les dangers et les risques, mais aussi à combattre les processus du harcèlement, voire à les prévenir.

*Ce partage d'expériences et de réflexions correspond bien à la vocation même du CREAI, lieu d'échanges, de débats, de vigilance (et, le cas échéant, d'alerte) où se retrouvent toutes les parties prenantes pour contribuer à l'amélioration des politiques publiques, des pratiques professionnelles, des postures personnelles et pour rappeler, si nécessaire, la place prépondérante de l'humain.*

*Que tous les contributeurs et auteurs trouvent ici l'expression de nos remerciements et de notre profonde gratitude.*

*Bonne lecture !*

Serge DAVIN

Président du CREAI PACA et Corse

[www.creai-pacacorse.com](http://www.creai-pacacorse.com)

Revue thématique du Centre Régional d'Etudes d'Actions et d'Informations en faveur des personnes en situation de vulnérabilité, PACA et Corse.

6, rue d'Arcole 13006 MARSEILLE

Tél. : 04 96 10 06 60 - Fax : 04 96 10 06 69

E-mail : [contact@creai-pacacorse.com](mailto:contact@creai-pacacorse.com)

Site internet : [www.creai-pacacorse.com](http://www.creai-pacacorse.com)

Directeur de la Publication : Docteur Monique PITEAU-DELORD

ISSN 1148-4047

Réalisation / Impression : CREAI

Revue thématique 13€ + (frais d'expédition)

# Autour du harcèlement dans les institutions sociales et médico-sociales ; ce qu'en disent les auteurs spécialisés en la matière<sup>1</sup>

Pr. Philippe PITAUD<sup>2</sup>

L'action sociale est le fruit d'une construction historique. Les dispositifs juxtaposent des modes d'intervention diversifiés, chacun répondant à un problème donné selon une logique fortement marquée par un contexte historique et social. Selon les époques, on voit varier, de façon quelquefois majeure, ce qui est socialement considéré comme acceptable, puis inacceptable, ou inversement, conduisant alors à faire évoluer les dispositions prises. »

Selon Jacques LADSOUS (2008), « on ne peut aborder la notion de social sans s'interroger sur l'homme car il s'agit bien de la relation entre les hommes, peut-être même de cette caractéristique essentielle de l'homme qui consiste à construire des rapports entre lui et les autres, constituant des organisations dont les modèles sont évolutifs, au fur et à mesure que des connaissances nouvelles se font jour ». Dans le secteur social et médico-social, la suprématie du médical tend à s'affaïsser et l'action sociale à retrouver sa primauté. Ainsi, prenant ses distances par rapport à une réglementation hospitalière contraignante, le secteur se doit de se réorganiser, non sans oublier ses valeurs et convictions.

L'individualisation de l'accompagnement, la reconnaissance de la personne en tant que telle, incluant deux paradigmes antinomiques : « je suis unique dans une société de semblables, chacun peut me reconnaître dans cette société dans laquelle je vis comme faisant partie des leurs, tout en conservant ma personnalité et mon identité, mon unicité. Dans cette société, j'y ai un rôle et un statut, quelques soient mes différences et ma singularité, et personne ne peut s'arroger le droit de m'en défaire, sauf à vouloir m'évincer de cette société, m'isoler, et par là même me faire mourir socialement puis physiquement ».

La nécessité d'une réglementation visant à protéger les usagers dans ces singularités et ces différences, combinée à l'apparition et à la multiplication des réglementations en droit du travail et protection du salarié, rend ces objectifs difficilement atteignables.

Cette réglementation génère de nombreux troubles liés à une activité professionnelle difficile et en phase de structuration. On pense par exemple aux glissements de tâches inhérentes aux différents corps de métiers, une même activité peut être réalisée indifféremment par un éducateur, un moniteur d'atelier, un aide médico-psychologique, ou encore par un soignant.

À partir des années 80, la notion de souffrance au travail fait l'objet de plusieurs études qui permettent de relancer la question sur la psychopathologie du travail ainsi qu'une analyse de ses mécanismes vers une compréhension des facteurs individuels et collectifs en lien avec l'organisation du travail, notion qui sera rebaptisée en 1990 de « psycho-dynamique du travail et de l'action ». Des troubles se manifestent par des pressions sur les différents intervenants, tant usagers que salariés à quelque niveau de la hiérarchie, et font apparaître ce que soulève le rapport de NASSE et LEGERON remis au Ministre du Travail en 2008, à savoir la spécificité des risques psycho-sociaux liés aux différents secteurs professionnels.

Dans le domaine social et médico-social, un des secteurs les plus délaissés en la matière, la prévention constitue un pari audacieux.

L'approche psychosociale du risque privilégie, avant tout, les causes environnementales de travail, c'est-à-dire l'activité et ses conditions relationnelles, organisationnelles et sociales d'exercice.

En 1946, l'OMS propose de définir la santé comme : « un état d'équilibre bio-psycho-social ». Le philosophe F.H. BERGSON la définit en 1907 comme : « la capacité de l'individu à s'investir et à entreprendre ce qu'il a envie de réaliser ». L'introduction de la notion de « dynamique de projet » apparaît dans cette définition.

Plus récemment, le modèle BRUCHON-SCHWEITZER et DANTZER, (2002) développe la notion de qualité de la vie qui regroupe la santé du point de vue biomédical, la santé mentale du point de vue psychiatrique, le bien-être matériel et subjectif du point de vue sociologique et psychologique, le bonheur du point de vue philosophique. Dans l'évaluation du risque psychosocial, les professionnels se retrouvent confrontés à la difficulté de distinguer ce qui relèverait des facteurs individuels biologiques, psychologiques mais aussi personnels, de ceux liés à la situation de travail. Le concept de « Harcèlement moral » prend alors naissance au sein d'un débat public qui s'intensifie, intégrant ainsi le concept de « risque psycho-social ». Ce dernier regroupe tous les contextes de travail conduisant à : des manifestations individuelles ou collectives variées de mal être et/ou à des pathologies diverses, physiques ou psychiques.

L'objet harcèlement (moral, sexuel, violences au travail...) dont l'origine remonte vraisemblablement à l'origine de l'être humain, occupe aujourd'hui, mais seulement depuis peu<sup>1</sup>, une place reconnue dans notre monde

<sup>1</sup> Depuis le début de l'écriture, on n'est intelligent qu'à plusieurs. C'est pourquoi, dans la perspective de cette approche introductive au thème traité ici, j'ai visité différents auteurs, cités en bibliographie et qui s'y retrouveront dans ces lignes.

<sup>2</sup> Directeur du Master AGIS de l'Université d'Aix-Marseille, Directeur de l'Institut de Gérontologie Sociale, coordinateur du numéro spécial annuel du Creai Paca et Corse.

<sup>1</sup> La loi n° 2002-73 du 17 Janvier 2002 de modernisation sociale et la loi n°2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations renforcent le dispositif de lutte contre la violence morale au travail et en facilitent la mise en œuvre.

moderne avec l'ouvrage de Marie France HIRIGOYEN, «Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien» (éd la Découverte et Syros, 1998) dans lequel, elle qualifie cet acte comme « un véritable meurtre psychique ».

Ce thème est ainsi récurrent dans le secteur social et médico-social et en particulier dans le secteur gérontologique ou du handicap.

Les populations pouvant être harcelées sont diversifiées allant des personnes accueillies ou protégées, des employés, quelque soit leur niveau d'intervention, mais également des responsables (directeurs, chefs de secteur, etc...) soumis à toutes sortes de pressions émanant tant des systèmes qu'ils servent que de leurs propres employés. Le problème en l'occurrence, dans sa complexité, n'est pas simple à appréhender.

A ceci s'ajoute, la complexité du phénomène harcèlement dont parfois la victime actrice conscience ou inconsciente voire manipulatrice de son état comme de celui du (ou de la) harceleur supposé, ne sait plus, elle-même, dans quelle situation réelle ou imaginaire elle se trouve, rendant l'éclaircissement des faits complexes à établir par les représentants de la Loi ou des personnes en charge de la gestion de la plainte.

Selon Pascale DESRUMAUX, (L'Essentiel Cerveau & Psycho N°8 - novembre - janvier 2012), dans Le harcèlement moral : l'enfer au travail, « en 2000, un sondage de l'Institut Ipsos réalisé auprès d'un échantillon représentatif de 471 Français révélait qu'un salarié sur trois se sentait harcelé moralement.

En 2003, une étude de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail livrait le même chiffre de 33 % de personnes se déclarant dans une situation de harcèlement moral.

Ces chiffres reflètent-ils la réalité ? Combien de personnes sont effectivement harcelées ? Une chose est certaine : le harcèlement sur le lieu du travail est un phénomène inquiétant, et une vraie source de mal-être social.

À une époque où progressent la compétition entre les individus, le chômage et les difficultés financières, ce fait ne peut être négligé, notamment devant la vague de suicides que connaissent certaines entreprises.

Ces événements relatés par les médias ont alarmé l'opinion publique : les suicides au travail connaissent un accroissement qui alerte les professionnels et les dirigeants. On ne peut nier le rôle que peut jouer le harcèlement moral dans la détresse et la souffrance au travail. Pour en finir avec ces situations moralement et physiquement intolérables, des personnes en situation de détresse décident de poser un acte définitif, parfois devant leurs collègues. Cet acte irrémédiable est celui de personnes qui ont tenté de porter longtemps un fardeau trop pesant et qui, harassées, finissent par retourner contre elles-mêmes la violence qu'elles ont subie. Les actes sans retour sur le lieu de travail posent la question des boucs émissaires et de la non-assistance au travail.

Qu'est-ce que le harcèlement moral ? Critiques incessantes du travail d'autrui, remarques désobligeantes, humiliations, obligation de se livrer à des travaux pénibles, le harceleur exerce une pression sur sa victime, chez qui elle peut conduire à de graves dommages psychiques.

Le harcèlement est un processus psychologique qui se produit dans le contexte professionnel, et ce processus se caractérise par une atteinte à l'intégrité et une souffrance psychologique et morale du salarié. Il met en péril l'emploi de cette personne et dégrade le climat de travail.

Pour Jean René LOUBAT, (in Lien social N°533 mai 2000) et à propos du harcèlement psychologique au travail, «dans l'entreprise, le harcelé est avant tout un obstacle que le harceleur ne parvient pas à « déplacer » par des moyens avouables. La victime est fréquemment un employé, mais c'est parfois un collègue, voire... Un supérieur.

Procédés manipulatoires d'autant plus interpellants qu'ils se produisent toujours avec une certaine complicité de l'entourage » pour cet auteur, « En somme, deux ingrédients majeurs doivent être réunis pour que le harcèlement psychologique s'impose comme une issue tentante : que la victime représente un obstacle pour le harceleur, et qu'il ne puisse déplacer cet obstacle. Bien entendu, ces ingrédients ne valent pas dans le cas d'une véritable personnalité perverse qui cherchera au contraire à conserver sa victime à portée.

Le secteur sanitaire, social et médico-social rentre dans ce cas de figure : les licenciements y sont difficiles ou bien coûtent chers. Certaines particularités sont à prendre en compte :

- o L'action n'est généralement pas suffisamment évaluable pour faire apparaître aisément une faute professionnelle ou une incompétence quelconques ;
- o Le mode d'avancement a été calqué sur celui de la fonction publique, ce qui signifie que plus un personnel est ancien, moins il est mobile et plus il coûte cher à licencier ;
- o Le mode de recrutement a été pendant longtemps fréquemment empirique, n'obéissant pas à des critères techniques et professionnels rigoureux ; de ce fait, les déconvenues et les inadéquations sont nombreuses.

Ce type de secteur offre une sensibilité historique à l'idéologie, au psychoaffectif et à l'implication personnelle ; les climats y sont donc sensibles et les relations parfois complexes et ambiguës :

- o En revanche, il existe certaines barrières morales ou éthiques plus importantes que dans le secteur à but lucratif ; barrières tendant à réprover des pratiques autoritaires ;
- o Les modes de management charismatique, paternaliste, auto-légitimé, centraliste, qui ont pu prévaloir ont favorisé une toute puissance et rendu opaque le fonctionnement d'un certain nombre d'établissements.

Les idéologies parfois prônées dans le secteur social et médico-social ont laissé dans l'ombre des pratiques douteuses et adulé avec une fascination complaisante les « apprentis-patriarches » de tous poils.

Certains fonctionnements para familiaux ont reproduit toutes les vicissitudes des univers fermés : pressions, culpabilité, abus sexuel, harcèlement psychologique.

Aujourd'hui, l'exigence de transparence et de traçabilité des fonctionnements institutionnels permettra à la fois de limiter pour l'avenir ce genre de pratiques, mais aussi de faire remonter à la surface tous les errements qui ont pu exister.

« Le harcèlement peut entraîner de multiples conséquences sur la victime, dont la plus grave se répercute directement sur sa santé. D'un point de vue psychopathologique, le harcèlement provoque de manière générale des symptômes de stress tels que l'anxiété, la nervosité, l'irritabilité, la fatigue ou de l'épuisement. Au fur et à mesure, ces symptômes peuvent se transformer en troubles psychiques. Certaines personnes développent même une réaction de défense excessive qualifiée d'hyper-combativité qui les mène très souvent à de la paranoïa. D'autres victimes réagissent par des symptômes de repli sur soi, de sentiment de fatigue et d'épuisement, une baisse de l'estime de soi... Qui peuvent se transformer en dépression. Des troubles de l'attention, de la mémoire ou encore de la concentration font partie des déficiences cognitives qui peuvent être associées aux troubles psycho-pathologiques. Sur le plan psychosomatique, les victimes peuvent éprouver des troubles du sommeil, de la digestion, une haute tension artérielle mais aussi des crises d'asthme, des palpitations cardiaques ou encore des maux divers (perte de cheveux, mal de dos, de tête, de cou...).

Le harcèlement manifeste également des conséquences au niveau comportemental. Il n'est pas rare de retrouver chez les victimes des réactions hétéro-agressives, des troubles de la nutrition comme la boulimie ou la dénutrition, une consommation accrue d'alcool ou de médicaments ainsi qu'une hyperactivité. Dans les cas les plus extrêmes, lorsque la personne atteint un stade de burn-out sans retour, il peut advenir que la personne harcelée en arrive à penser au suicide et parfois même à passer à l'acte. Les conséquences du harcèlement sur un individu peuvent ainsi être très indélébiles.

Ainsi, chez une personne lambda, saine de corps et d'esprit, on peut volontairement, par des moyens adaptés et pernicieux provoquer chez elle un grand nombre de changements, de modifications et jusqu'à des dysfonctionnements psychiques importants. Ces conséquences diverses mènent à une inadaptation sociale et à un bouleversement des habitudes dans ses modes de communication, dans sa façon d'habiter le monde et les autres.

Les conséquences du harcèlement sont donc multiples, d'intensité variable et atteignent différents publics. Elles résultent des caractéristiques propres à l'individu, à celles de l'institution mais aussi à leurs interactions. La complexité de ce phénomène nécessite une attention spécifique dans l'objectif de guider correctement les moyens de

prévention à son égard ainsi que les ressources mises en œuvre afin d'intervenir plus facilement. C'est pourquoi il est important de prendre en compte et de bien considérer les situations et les facteurs où les personnes sont victimes, ou susceptibles d'être victimes, de harcèlement.

Dans la même dynamique, les équipes peuvent se retrouver victimes des conséquences du harcèlement. La dégradation du climat social engendre une perte de cohésion qui découle sur un dysfonctionnement organisationnel.

L'apparition de ces difficultés peut entraîner certains actes malveillants à l'égard des personnes vulnérables et fragiles. Or, dans le secteur social et médico-social cette cohésion est primordiale pour un bon accompagnement des personnes accueillies. En effet, les équipes sont les premiers garants et acteurs du bien-être des usagers puisqu'ils sont en contact permanent avec ces derniers tant par l'aspect social que médical. Ainsi, une équipe qui n'est plus soudée, qui ne communique plus, ou dans laquelle l'un d'eux est victime de harcèlement avec les conséquences que cela comporte, n'effectuera plus le travail nécessaire à un bien-être des personnes.

« *Puisqu'aucun homme n'a une autorité naturelle sur son semblable, et puisque la force ne produit aucun droit, reste donc les conventions pour base de toute autorité parmi les hommes.* » J-J Rousseau, Du contrat social, p.45.

« Depuis de nombreuses années, différents courants de la sociologie et surtout de la psychologie se sont intéressés à la question du rapport entre le travail et la construction de la santé psychique. Pourtant, depuis une dizaine d'années seulement, les milieux de la prévention, de la recherche, de l'entreprise et les acteurs sociaux s'en sont emparés, amplifiant le phénomène.

En France, différents termes sont alors utilisés pour évoquer ce sujet : dans les années 1998-2000 la catégorie du « harcèlement moral » a constitué une étape importante en permettant de mettre en lumière les souffrances d'ordre psychique liées au travail. En termes de droit, elle a impulsé des avancées non négligeables qui se sont traduites par la loi relative au harcèlement moral de 2002 et la reconnaissance de certaines pathologies liées au travail.

Cette notion de « harcèlement moral » ne semble pas englober toutes les situations de souffrance psychique liées au travail, bien qu'elle soit définie par une réglementation et une jurisprudence précises. Par ailleurs, des ambiguïtés et la possibilité d'une approche « psychologisante » des situations empêchent de percevoir d'autres facteurs comme les organisations du travail, source de maux.

À partir des années 2000, le monde du travail voit émerger des problèmes relatifs au management et aux relations professionnelles sous des formes nouvelles : harcèlement moral, stress, souffrance au travail et risques psychosociaux.

Ici, s'opère un déplacement des formes d'énonciation du mal-être de type « harcèlement moral » vers la « souffrance au travail ».

Dans la période actuelle, l'ensemble des institutions est aux prises avec les transformations du contexte socioculturel, avec une évolution des emplois. La déconstruction institutionnelle en cours (d'un modèle traditionnel à un « modèle gestionnaire », avec l'emprise qu'il sous-entend) génère un contexte professionnel délicat. En effet, les injonctions à « faire du nouveau », à être performant, discréditent les pratiques antérieures et portent atteinte à la professionnalité de chacun par la destruction des expériences et des connaissances acquises.

De ce fait, une insuffisance ou un défaut de qualité ou de procédures ou encore d'organisation du travail, peut toujours être pointé comme une défaillance dans le système alors que le « sens », lui, reste occulté. Dès lors, la survie des établissements se retrouve menacée, ce qui conduit à prendre le moins de risque possible pour être inattaquable, d'où le développement de « stratégies du parapluie ».

La crise qui secoue actuellement nombre d'institutions est bien souvent précipitée par les mutations organisationnelles auxquelles elles sont confrontées : restructuration et regroupement des structures. Dans la période actuelle les pouvoirs publics encouragent les institutions à se restructurer à travers une dynamique où elles sont désormais soumises à une multiplication incessante des réglementations et des exigences évaluatives et normatives.

Effectivement, durant de nombreuses décennies, dans la coutume de certains établissements, les hiérarchies se constituaient majoritairement à partir de promotions et de recrutements internes : des professionnels de divers services devenaient directeurs de structure. La culture institutionnelle se constituait ainsi progressivement en réservoir d'expériences.

De plus, autrefois, il existait chez les employeurs une certaine forme de « paternalisme » qui avait tendance à humaniser les rapports hiérarchiques. Selon le point de vue marxiste, cette position paraissait aliénante bien qu'elle offrait une entraide sociale qui n'est plus aujourd'hui.

Or, depuis déjà plusieurs années, le mode de recrutement s'effectue en externe en fonction des domaines de compétences qui parfois restent en marge du secteur social et médico-social. Nous voyons apparaître des directeurs issus de tous horizons professionnels et qui se retrouvent à diriger des établissements.

Les mouvements inhérents aux périodes de changements de responsables sont toujours délicats. Les légitimités s'en retrouvent-elles bouleversées ?

Freud cite l'aphorisme de Goethe : « *Ce que tu as hérité de tes Pères, acquiert le pour le posséder* ».

Les professionnels en institution ont donc à composer avec l'histoire institutionnelle qui les a précédés et dont

ils sont les héritiers. Ces professionnels peuvent dès lors imposer de nouvelles règles incontournables au vu de la réglementation et des contraintes. Ils se retrouvent dans l'obligation de reconsidérer leurs pratiques avec l'arrivée de nouveaux cadres, radicalement étrangers au champ d'exercice. Ce contexte sert de socle à d'éventuelles situations de harcèlement.

Un tel mode de fonctionnement se répercute sur la fonction essentielle des intervenants du secteur social et médico-social qui consiste à prendre en compte les fragilités identitaires des usagers qu'ils accompagnent. Ce qui porte directement atteinte aux identités de ces mêmes institutions. En conséquence, la souffrance au travail et les « actes meurtriers de la professionnalité » sont donc enclin à se généraliser.

Toutefois, les équipes tendent malgré tout à préserver le sens de leurs actions dans la construction de liens d'alliances par le « faire équipe », socle du vivre ensemble.

Afin de pouvoir prendre des risques dans le lien aux différents « usagers » de ces institutions, le professionnel doit pouvoir s'appuyer sur un lien de confiance avec son groupe d'appartenance. Le groupe est alors le garant du cadre professionnel. La cohésion des équipes est donc liée au sentiment que chacun contribue à l'image du groupe, au travers de son engagement auprès des « usagers ».

En parallèle, en préservant sa professionnalité, le groupe assure le narcissisme de chacun. Quelle que soit la position de chacun dans l'entreprise, il est essentiel de ne pas perdre de vue la recherche perpétuelle du bien-être à travers une humanisation des relations de travail pour le respect et la dignité de tous.

L'élément propice au « vivre ensemble » repose sur la prise de conscience que chacun a besoin de l'autre pour que le travail se réalise dans une cohésion optimale à travers la capacité à créer des solidarités entre professionnels.

La vie institutionnelle présuppose également la mise en place d'un projet qui aurait pour mission de préserver l'avenir, de mobiliser des valeurs éthiques sur lesquelles chaque professionnel et usager puisse s'appuyer. Cette démarche permettrait de fédérer les énergies, éloignant toutes formes de violence et de harcèlement au profit d'un futur plus serein. Il faut travailler à restaurer le collectif.

Une question se pose à nous : saurons-nous continuer à nous centrer sur l'autre (« l'utilisateur », le bénéficiaire, le résident, le patient...) par-delà la propension à se laisser paralyser par les mouvements de restructuration qui prennent possession des institutions ?

Malgré les contraintes du système, le challenge actuel est celui de maintenir la créativité, seule possibilité pour nous de préserver le sens du « prendre soin et d'accompagner » les publics auprès desquels nous avons choisi d'intervenir au quotidien.

## EN GUISE DE CONCLUSION

J'aurais bientôt 35 ans de bons et loyaux services dans le champ social et médico-social ainsi qu'au sein du service public, à l'Université.

Dans la dynamique de ce numéro spécial, je peux témoigner d'un changement rampant et insidieux, ces dernières années, des conditions psychologiques au travail, faites d'injonctions paradoxales, de harcèlements par l'intermédiaire de mails, le soir, à la veille de week-ends, au cours de ces mêmes week-ends ; des demandes effectuées par des agents administratifs, eux-mêmes sous pression, jouant un rôle de miliciens zélés, censés tout contrôler au détriment des personnels voire même, des populations censées être secourues.

A l'occasion des nombreuses fusions imaginées par des technocrates éloignés du terrain et visant, en premier lieu, à faire des économies supposées, ici et là, une armée de médiocres qui n'avait jusque là, jamais eu pignon sur rue, s'est trouvée, soudainement investie d'un pouvoir parcellaire dont l'usage permet à chaque étage, de ce mille feuilles pathologique, d'oppresser tout et chacun ; ceci sans que l'on puisse identifier qui que ce soit car, ces oppresseurs, sont des boîtes mails, des noms inconnus, des personnes se situant parfois à des centaines de kilomètres de vous.

Ces injonctions quotidiennes, souvent paradoxales, anonymes, mécaniques accompagnées de vexations en tous genres, comme des menaces sur l'existence même du poste de travail, sont en extension exponentielle et fragilisent sans cesse le rapport de l'individu au travail.

Elles s'enracinent dans les souffrances au travail et servent un grand Tout dont la seule ambition est de se reproduire à l'infini, en niant le sens même du travail pour chaque individu.

Georges ORWEL n'est pas loin et l'avenir nous dira, si notre société s'est fourvoyée en bâtissant un monde d'esclaves numériques surveillés par une chiourme administrative et technocratique.

J'ai eu un grand plaisir à coordonner ce numéro spécial, sans doute parce que je consacre les dernières années de ma carrière d'enseignant-chercheur, comme de praticien, à travailler sur la souffrance, sur les souffrances, vécues, ressenties comme telles ou faites aux personnes.

Les articles rassemblés, produits gracieusement et généreusement par des auteurs-praticiens, que je remercie, chaleureusement pour leur investissement, sont un appel à une plus grande justice pour les vulnérables, les opprimés, les isolés victimes de pratiques indignes du respect de l'Humain et qu'il nous faut combattre sans répit.

## REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES

### LIVRES

**Adam P.** Harcèlement Moral  
Chapitre 1, section 2 : « Protagonistes du harcèlement moral ». Revue de droit du travail Dalloz. 9, 2014.

**Beauvois JL.** La psychologie quotidienne, Paris : Presses universitaires de France, 1984.

**Bergson FH.** L'évolution créatrice. Paris : Presses universitaires de France. 1907.

**Bilheran A.,** Le harcèlement moral. 3e éd. Paris : Armand Colin, 2013.

**Bruchon-Schweitzer M,** Dantzer R. Introduction à la psychologie de la santé. 2e éd. Paris : Presses universitaires de France, 1998.

**Combalbert N,** Riquelme-Sénéguou C. Le mal être au travail. Paris : Presses de la Renaissance, 2006.

**Jaeger M et al.** Diriger un établissement ou un service en action sociale ou médico-sociale. 1e éd. Paris : Dunod, 2005.

**Ladsous J,** L'action sociale aujourd'hui. Eres, 2008, p. 15-21.

**Le Goff J-P.** Que veut dire le harcèlement moral ?, chapitre 1 : « Genèse d'un syndrome ». Revue Le Débat. 123 : 141-161, 2003.

### TEXTES JURIDIQUES

Article L311-3 du Code de l'action sociale et des familles, 2013.

### ARTICLES

**Begun L, Lacoix A.** Le travail en crise. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale. 11(2), 2009.

**Charlet J-L.** Sumum lus, summa injuria. « Comble du droit, comble de l'injustice » : la loi et le devoir d'humanité. Revue thématique du CREA PACA et Corse. Novembre 2014 : 6 – 8, 2014.

**Deharo G, Point S.** Les comportements de harcèlement moral au travail : ambivalences ou évidences ? Revue de gestion des ressources humaines. 92 : 21-37, 2014.

**Delga J, Rajkumar A.** Le harcèlement moral au regard du Code du travail et de la jurisprudence contemporaine. Journal du droit des jeunes. 244 : 12-20, 2005.

**Loubat J-R.** Le harcèlement psychologique au travail. Lien social. 533 : 2000.

**Lhuillier D.** Harcèlement : inflation imaginaire, déficience du symbolique et déni du réel. Revue internationale de psychologie. 10 : 127-140, 2004.

**Pereira B.** Du harcèlement moral au harcèlement managérial : les limites de l'objectivation légale. Revue française de gestion. 233 : 33-54, 2013.

### THÈSE

**Magnavacca J.** Comprendre et agir sur le harcèlement moral en EHPAD : le cas de la maison de retraite LASSERRE. École des hautes études en santé publique. Décembre 2008.

### COLLOQUE

**Thévenet A.** « Droits des personnels, droit des usagers, garantie ou contrainte », 11<sup>ème</sup> colloque national des cadres de l'action sociale de l'ANPASE.

# Colloque Bonheur et travail

Juin 2016

**Vendredi 3 juin de 20h30 à 22h** : Projection du film « La part des anges » (film britannique) réalisé par Ken Loach (2012) suivie d'un débat

**Samedi 4 juin de 9h30 à 17h30** : Colloque

Lieu : **Centre la Baume à Aix en Provence**

Tarif : 15 euros

Nous cherchons de plus en plus à penser le travail comme un projet susceptible d'apporter de réelles satisfactions, qui feraient sens dans nos vies ; mais dans le même temps il est question de stress, de dépression, de harcèlement, voire de suicide au travail. L'accompagnement de son poste, de sa fonction au travail est à l'ordre du jour dans le monde de l'entreprise via le « coaching », mais à la médecine du travail, il ne semble pas toujours qu'avoir ce type d'attention vis-à-vis des salariés soit à l'ordre du jour.

Ainsi apparait un mode de « management paternaliste » sur le lieu de travail où le salarié est vu à priori comme une richesse, il y a un grand écart. Dans ce contexte le thème du bonheur au travail est-il une supercherie parce que non-réalisable, ou une manière d'orienter la dynamique entrepreneuriale ?

## Intervenants :

- ✓ Anne LEBORGNE, Professeur de droit
- ✓ Alexis BUGADA, Professeur à l'université d'Aix-Marseille et directeur du centre de droit social,
- ✓ Christine NOEL LEMAITRE, Directrice adjointe, université d'Aix-Marseille
- ✓ Avec des témoignages de salariés et de la médecine du travail

Plus d'informations : [http://www.labaumeaix.com/calendrier/cat\\_ids~103/](http://www.labaumeaix.com/calendrier/cat_ids~103/)

Contact :  
Murielle ILBERT  
04 42 16 10 41

# Considérations sur les mots harceler et harcèlement

Béatrice et Jean-Louis CHARLET<sup>1</sup>

L'étude de ces termes, une fois n'est pas coutume, ne partira pas du latin : ces termes ne viennent pas directement du latin antique, quoi qu'en aient dit certains érudits cités, comme nous verrons plus bas, par Furetière, puisque pour exprimer cette notion on emploie en latin les verbes *laccessere* (« harceler, exciter, provoquer, irriter, exaspérer »), *uexare* (« tourmenter, persécuter, maltraiter ») ou encore *carpere* (« cueillir », mais aussi « déchirer, lacérer, attaquer, tourmenter »). Notre enquête se fondera donc sur quelques dictionnaires représentatifs de la langue française<sup>2</sup>. À partir de ce matériel nous tenterons une synthèse pour essayer de cerner au mieux ce champ lexical.

Chacun sait qu'on doit à Antoine Furetière le premier dictionnaire de la langue française, le *Dictionnaire universel* en trois tomes, publié juste après sa mort (Rotterdam La Haye, 1690 avec une préface de Pierre Bayle), avant celui de l'Académie française<sup>3</sup>. Son entrée mérite d'être citée intégralement (orthographe d'origine) :

HARCELER. v. act. Incommoder quelqu'un en luy faisant de continuelles attaques, des querelles, des reproches. Cette femme harcele toujours son mari par ses crieries, ce maistre harcele ses escoliers par de continuelles reprimendes. Nicod croit que ce mot vient du Latin *arcere*, signifiant persecuter. Menage de *arcellare*. D'autres le derivent de *hair* ou de *ira*, & pretendent qu'on disoit autrefois *hairceler* pour dire, mettre en colere. Borel le derive du Grec *ercazein*, qui signifie cavillari, quereller.

On dit à la guerre, Harceler les ennemis, pour dire, les fatiguer, les tenir toujours alerte par de continuelles attaques, escarmouches, les faire changer souvent de poste.

Les étymologies avancées par Nicod, Ménage, Borel ou autres sont fantaisistes et le verbe latin *arcellare* n'existe pas dans l'antiquité. On notera que Furetière distingue un emploi "civil", avec deux exemples sociologiquement significatifs (l'épouse acariâtre et le maître d'école répressif), et un emploi "militaire". À côté du verbe, il ne relève que le participe *harcelé* employé comme adjectif, mais aucun substantif de la même racine.

La notice du verbe harceler dans le *Dictionnaire de l'Académie française* de 1694<sup>4</sup>, est extrêmement succincte par rapport à celle de Furetière et le substantif harcèlement n'y apparaît pas non plus.

Après avoir qualifié le verbe et noté l'aspiration du H, elle donne trois synonymes : « Agacer, provoquer, exciter », puis quelques exemples dans les deux catégories présentées par Furetière : « en conversation », à propos d'un paresseux et au sens militaire :

«... Harceler les ennemis à la guerre, C'est essayer par de frequentes attaques, de frequentes escarmouches de les attirer au combat ». Mais elle ne se hasarde à aucune étymologie, les Académiciens n'ayant probablement pas osé trancher entre les étymologies relevées par Furetière, qui, lui-même, n'avait pas donné son sentiment personnel.

La lexicographie française progresse avec le *Dictionnaire de la langue française* d'Émile Littré<sup>1</sup>, qui définit ainsi le verbe harceler : « Tourmenter, inquiéter par de petites, mais de fréquentes attaques », en donnant pour exemple « Harceler les ennemis, les inquiéter, les fatiguer par de fréquentes attaques », en mentionnant par extension un sens figuré (« Nous harcelons la théologie des Pères ») et en signalant la forme pronominale réciproque se harceler (« Se tourmenter l'un l'autre »). Il relève un emploi au XVI<sup>e</sup> siècle chez Rabelais sous la forme *hercelé* (*Gargantua*, 1,40) et s'interroge sur son étymologie, en le rapprochant de l'ancien français *harce*, diminutif de *hart*, dont le premier sens était *baguette*. Harceler signifierait donc proprement « frapper d'une baguette<sup>2</sup> ».

« Cependant », ajoute-t-il, « Diez y voit un dérivé de *herser*, puis, figurément, tourmenter comme la herse tourmente la terre ; et il cite à l'appui l'anglais *to harrow*, qui signifie *herse* et, figurément, tourmenter » et de conclure : « L'historique est insuffisant pour trancher la question ».

Toutefois, Littré revient à sa première proposition en ajoutant dans le *Supplément* de 1877 : « *Picard*, *hartcheler*, *fagoter* : elle est bien *hartchelée* se dit d'une femme négligée dans la manière de se vêtir ; ce verbe vient de *hartchel*, qui est un diminutif de *hart*, et cela confirme d'autant l'étymologie de harceler, par *harcele*, diminutif de *hart* ».

À côté de *harcelant* et *harcelé*, Littré relève plusieurs mots dérivés de la même racine et non mentionnés dans le *Dictionnaire de l'Académie française* (édition de 1835) : *harcelage*, action de harceler (employé par Saint-Simon) ; *harcèlement*, action de harceler (qu'il cite chez un auteur du XIX<sup>e</sup> siècle, Carrel, mais en indiquant que, d'après le dictionnaire de Monet, le mot remonte, sans accent, au XVI<sup>e</sup> siècle) ; *harcèlerie*, habitude de harceler, action de harceler (*Staal*, *Mémoires*, t. I, p. 296). Dans le *Supplément* de 1877, il ajoute : « *Harceleur*, *euse* (...) adj. Néologisme. Qui harcèle. Fig. Doutes *harceleurs* ».

<sup>1</sup> Respectivement, Maître de conférences Aix Marseille Université et Professeur émérite Aix Marseille Université.

<sup>2</sup> Les termes ici étudiés n'ont pas d'entrée dans le *Vocabulaire technique et critique de la philosophie* d'André Lalande, maintes fois publié : d'abord en fascicules dans le *Bulletin de la Société Française de philosophie* de 1902 à 1923, puis en volume (à ce jour une vingtaine d'éditions, P.U.F.).

<sup>3</sup> Exemplaire consulté en ligne sur Gallica, vue 1006 ; réimpression Paris, Le Robert, 1978.

<sup>4</sup> Paris, Jean-Baptiste Coignard, 1694, tome premier, p. 555. Les citations respectent l'orthographe de cette édition (exemplaire personnel).

<sup>1</sup> Ce dictionnaire, composé à partir de septembre 1859, a d'abord été publié par livraisons de 1863 à 1872, puis dans une édition en quatre volumes, avec un cinquième volume de *Supplément*, de 1873 à 1877, chez Hachette (Paris). Nous avons consulté l'édition en cinq volumes (tome second, p. 1980 et p. 1986-1987 pour *Hart* et *Supplément*, p. 185) et l'édition intégrant le tome 5, avec une mise à jour orthographique, conçue par J.-J. Pauvert (Gallimard-Hachette, Paris 1962, t. 4, p. 408-409 et 427). Depuis 2007 est publié chez Garnier Le Nouveau Littré et il existe même un *Dictionnaire Littré* (inspiré par Littré) en ligne : [litfre.reverso.net/](http://litfre.reverso.net/)

<sup>2</sup> « lien d'osier ou d'autre bois pliant qui sert à lier les fagots », dont l'origine inconnue pourrait être celtique : Littré cite des mots de bas-breton ou de gaélique appartenant au champ sémantique du lien, tout en reconnaissant qu'ils ne rendent pas compte du t. En 1877, Littré s'appuie sur M. Jouauncoux pour préciser la signification de *hart* en picard : « pousse ou tige flexible de toute essence de bois propre à être tordue, et aussi baguette, jeune rameau avec lequel on peut fouetter, et vient du lat. *artus*, employé par Plinius au sens de branche, de rameau ; diminutif *harchel* ». Littré conteste ce dernier rapprochement étant donné l'absence de h et surtout parce que l'emploi de Plinius est métaphorique : il n'y a aucune trace dans la langue vulgaire au sens de rameau.

Le Grand Robert de la langue française<sup>3</sup> ne retient que la seconde étymologie mentionnée par Littré, celle qui rattache harceler à herse, ce qui rattache indirectement ce verbe au latin, puisque le mot herse vient d'une altération populaire \*herpex du latin technique hirpex qui désigne un instrument aratoire (sorte de herse), le h dit aspiré étant sans doute d'origine expressive (ou germanique ?)<sup>4</sup> : attesté avant 1493, variante populaire de herceler, harceler dérive de herser au figuré « tourmenter ». La citation empruntée au dictionnaire de P.-B. Lafaye<sup>5</sup> est significative : « Harceler, écrit d'abord herceler, c'est provoquer par de fréquentes attaques, en inquiétant sans cesse ; comme la herse par ses divers rangs de dents tourmente la terre sur laquelle on la passe et repasse ». Le Grand Robert retient deux sens :

- 1 - « Soumettre sans répit à de petites attaques répétées, à de rapides assauts incessants », avec pour exemples : « Harceler l'ennemi... Harceler un cerf, un lièvre jusqu'à l'épuisement... Le lion harcelé par une mouche... Taureaux qu'on harcèle avec des pointes ». Cet emploi peut être métaphorique.
- 2 - (av. 1493 : c'est donc le sens le plus anciennement attestée, même s'il n'apparaît qu'en seconde position) : « Presser, attaquer (quelqu'un) de manière répétée de manière à l'excéder », avec pour sujet une personne (« Exciter, attaquer (quelqu'un) par des moqueries, des paroles blessantes, critiques ») ou « importuner (quelqu'un) par des demandes, des sollicitations, des incitations », en particulier « Presser d'agir, de travailler ») ou une chose (depuis Voltaire, 1764 : « Les soucis, les ennuis le harcèlent »). Le Robert reprend bien sûr harcelant, harcelé, se harceler ; mais il ignore (probablement en les considérant comme aujourd'hui désuets) les noms harcelage et harcèlerie, pour se focaliser sur harcèlement, qu'il date de 1632 et considère comme « littéraire ou <de> style soutenu » ! Cette appréciation datée de 1985 pourrait faire sourire aujourd'hui où le mot harcèlement appartient au langage (trop) courant, tant est répandu le phénomène qu'il désigne ; mais nous en verrons plus loin une justification. Dans le premier sens qu'il distingue, « action de harceler (en actes ou en paroles », il cite des exemples militaires (« Guerre de harcèlement. Tir de harcèlement »), mais aussi un exemple politique emprunté à Necker<sup>6</sup> : « Tous les petits "harcèlements" dont notre enfance politique se fait encore une gloire » ; alors que le second (« le fait de harceler ») doit se comprendre psychologiquement. Enfin, harceleur, -euse est cité à la fois comme adjectif et comme nom, avec pour référence le Nouveau Larousse illustré de 1898. Mais, si l'adjectif est mentionné comme rare, avec le sens de « qui harcèle » et un exemple bien proche de celui cité par Littré en 1877 (donc avant Larousse ; mais Littré n'est pas cité, peut-être parce qu'il présentait le mot comme néologisme ?) : Remords harceleur, aucun exemple ne vient illustrer l'emploi du nom.

De même le Trésor de la langue française<sup>7</sup>, qui rattache le verbe harceler au nom herse et multiplie les exemples du verbe pour illustrer ses différents emplois et constructions à propos d'animaux, femmes, hommes, objets (téléphone...) ou abstractions (la faim, la douleur...) qui harcèlent, n'en relève aucun qui corresponde au harcèlement professionnel ou sexuel et, à côté du participe présent-adjectif harcelant, -ante assez largement étudié et du participe passé-adjectif présenté comme rare (« ma vie... est... harcelée », Sainte-Beuve), l'adjectif harceleur, -euse ne trouve qu'une toute petite place avec un exemple de M. Genevoix à propos du téléphone « harceleur autant que les obus » et son emploi substantivé n'est pas même mentionné.

Quant au *Grand dictionnaire des lettres*<sup>8</sup>, il répète l'étymologie à partir de herse, herser (au sens de « frapper, heurter, contrarier » dès la fin du XVe siècle : Coquillart) et prend pour exemple de son sens 2 (« importuner, tourmenter quelqu'un d'exhortations ou de demandes, de réclamations répétées ») : « il faut le harceler pour le faire travailler ». On n'est pas très loin du harcèlement professionnel, mais ce dernier n'est absolument pas caractérisé : l'entrée harcèlement est extrêmement brève et prend pour exemple de la définition « Action de harceler » un emploi militaire « Un tir de harcèlement ». L'entrée harcelant, -te est réduite au minimum (« Qui harcèle ») et il n'y en a même pas pour *harceleur* (pas même comme adjectif) !

Nous arrêterons ce parcours lexicographique avec le Dictionnaire historique de la langue française<sup>9</sup>.

La chronologie du verbe harceler a été affinée : vers 478-1480 (harceller), comme variante de herseler, herceler (relevé seulement en 1530 mais probablement antérieur), « diminutif de herser employé au figuré en ancien français au sens de "malmener", de la fin du XIIe au XVe siècle ». Les deux sens du verbe sont (à juste titre) inversés : « Harceler s'emploie d'abord au sens de "provoquer, exciter (quelqu'un) pour l'excéder", d'où spécialement "presser (quelqu'un) d'agir" et, par extension, "soumettre (l'ennemi) à de petites attaques répétées" (1648) ». Quant au dérivé harcèlement (1632), il « est devenu un mot d'emploi soutenu, jusqu'à la diffusion du mot par calque de l'anglo-américain harassment (cf. harasser), dans harcèlement sexuel ». Ce serait donc par infiltration d'un concept anglo-saxon que le terme harcèlement serait devenu d'usage courant, en particulier dans le domaine sexuel. Ce développement d'emploi rend d'autant plus curieux que harceleur, -euse (toujours daté de 1898) n'est ici présenté que comme adjectif... et rare, alors que le Larousse mis en ligne, à la différence du Grand dictionnaire des lettres, maintient harceleur comme nom, et pour les deux genres<sup>10</sup> ! Le harcèlement (sexuel) s'étend largement, mais le harceleur ou la harceuse ont disparu (nous y reviendrons), tout comme harcelage et harcèlerie, disparus depuis longtemps !

<sup>3</sup> Première édition dirigée par Paul Robert (1951). Nous citons la deuxième édition entièrement revue et enrichie par Alain Rey (Paris, Le Robert 1985), tome V, p. 101.

<sup>4</sup> En réalité les mots herse et herser viennent directement du latin médiéval (voir J. F. Niermeyer & C. Van de Kieff, édition révisée par J. W. J. Burgers, *Mediae Latinitatis lexicon minus*, Leiden-Boston, Brill 2002, t. I, p. 634) hercia, herchia, hersta, attesté pour désigner l'instrument agricole dès 1185 (à propos d'un animal qui tire une herse : animal quod trahit heriam) et herciare, herceare, herchare, « herser », attesté encore plus tôt, dans les Actes d'un concile tenu à Rouen en 1096. On notera qu'à côté de chevaux qui labourent et d'hommes qui conduisent des charues, il y a des "herseurs" (herceatores : ceux qui manient ou font manier la herse par des animaux ; ce nom n'est pas lemmatisé par Niermeyer I) et des chevaux avec lesquels ils hersent : Equi arantes et homines carrucas ducentes et herceatores et equi de quibus herceant. Le h dit "aspiré" trahit une influence germanique.

<sup>5</sup> Dictionnaire des synonymes de la langue française, Paris 1858 (deuxième édition 1861, huitième 1903).

<sup>6</sup> Pouv. excéc. 1792, t. VIII, p. 354 cité par Brunot.

<sup>7</sup> Dictionnaire de la langue du XIXe et du XXe siècle, Paris, Éditions du CNRS (Institut de la langue française de Nancy) 1981, t. IX, p. 676-677.

<sup>8</sup> Paris, Larousse 1986, t. III, p. 2376 (p. 2415 pour l'étymologie de herse à partir du latin d'origine sabine (h)irpex.

<sup>9</sup> Sous la direction d'Alain Rey, Paris 1992, puis 1998 ; réimpression mise à jour en mars 2006, tome 2, p. 1685.

<sup>10</sup> Consultation le 28 février 2015 : « Harceleur, harceuse. Personne qui harcèle quelqu'un : un harceleur téléphonique.

Pour synthétiser ces données, dès Furetière (1690) et *le Dictionnaire de l'Académie* (1694), on voit que le verbe harceler correspond à deux orientations : attaquer pour blesser, voire détruire (dans le champ militaire comme dans le champ domestique) ; attaquer pour obtenir quelque chose, comme le maître d'école qui veut obtenir de ses élèves des résultats ou le paresseux qu'on veut ainsi mettre au travail. Littré met l'accent sur la notion d'attaque pour détruire, mais en élargissant le domaine d'application qui ne se limite plus au champ militaire, mais touche l'idéologie : le harcèlement comme moyen de combattre une idéologie, un adversaire philosophique et non plus un soldat ennemi. Avec le Grand Robert, le champ d'attaque s'élargit encore : domaine militaire, cynégétique ou tauromachique d'une part, domaine domestique voire personnel d'autre part. Mais il nous semble que ce dictionnaire ne distingue pas nettement les deux formes de harcèlement que nous venons de définir car la chasse n'a pas exactement le même objet que le harcèlement militaire : on harcèle l'ennemi pour l'annihiler ; mais on harcèle un cerf pour le prendre, pour le tuer, certes, mais pour en récupérer la chair ; de même dans les harcèlements personnels, il faut distinguer ceux qui ont pour but de blesser, voire de détruire psychologiquement (gratuitement ou pour un motif déterminé), et ceux qui incitent à l'action, au travail, à la productivité. De même le Dictionnaire historique de la langue française oppose la provocation et l'excitation à l'attaque réitérée, mais en associant la provocation pour excéder quelqu'un à celle qui vise à le faire agir.

Et aucun de ces dictionnaires n'introduit clairement le harcèlement professionnel ou sexuel dans ses emplois ou dans ses exemples.

L'histoire des mots harcèlement et harceleur est, elle aussi, significative. Le mot harcèlement appartient au langage littéraire et soutenu jusqu'au moment où il devient courant par calque de l'anglo-américain harassment, en particulier dans le domaine sexuel (harcèlement sexuel). De fait, si le harcèlement sexuel est aussi vieux que les êtres humains, la conscience du scandale qu'il représente (et la conscience linguistique du phénomène) est relativement récente et s'explique sans aucun doute par la montée du féminisme qui réagit contre la conception de la femme simple objet sexuel. Mais, après avoir été sur le devant de la scène (y compris dans des films fameux comme *Harcèlement*), le harcèlement sexuel, qui correspond au second type de harcèlement défini plus haut (harceler pour obtenir un résultat, en l'occurrence des faveurs sexuelles) n'est plus le seul d'actualité, même s'il continue à sévir. C'est le harcèlement au travail, harcèlement du premier type à visée destructrice, qui conduit à la destruction psychologique de l'individu harcelé (burn-out, dépression nerveuse et même assez souvent suicide) qui fait la une de l'actualité : il ne s'agit pas, comme dans le premier cas, d'obtenir quelque chose de quelqu'un, mais de l'éliminer en le poussant à la démission (mort par rapport à l'entreprise) ou à la mort tout court. Le droit du travail protégeant les salariés contre les licenciements abusifs ou les rendant très onéreux pour l'entreprise, le harcèlement est devenu (scandaleusement !) un mode de "management" économique pour l'entreprise.

Depuis 2002, il y a un appui juridique contre de tels agissements, mais on sait toute la difficulté qu'il y a à constituer juridiquement les faits. L'élément nouveau, depuis que les entreprises du secteur public, voire la fonction publique elle-même, sont soumises aux règles du "management", c'est que le harcèlement, sous ses deux formes (harcèlement pour obtenir une plus grande productivité, de meilleurs résultats chiffrés... ; et harcèlement pour éliminer un agent ou un fonctionnaire qui, pour une raison ou pour une autre, "déplaît" en le détruisant psychologiquement), s'y développe à une vitesse exponentielle et la situation devient d'autant plus alarmante que l'État, qui devrait être le garant des libertés et des droits, est alors juge et partie : les fonctionnaires ont souvent beaucoup plus de mal que leurs collègues du secteur privé à faire reconnaître par la justice le harcèlement dont ils sont victimes. Dans les universités, depuis les lois Péresse et Fioraso, les cas de harcèlement se multiplient ; les présidents d'université, qui doivent une aide juridictionnelle à leurs personnels, n'y consentent que rarement... Car ce sont souvent eux qui, au terme de la chaîne de responsabilités, sont à mettre en cause. Le Ministère, qui lui aussi doit assistance à ses fonctionnaires, soit ne réagit pas au prétexte de l'autonomie des universités, soit, pour faire semblant d'agir, se contente de demander au président de l'université concernée s'il y a un problème dans son université : est-ce à la personne incriminée que l'on doit demander si crime il y a ?

Nous nous sommes demandé si cette évolution du type de harcèlement, le mot tendant à désigner surtout (même si le harcèlement sexuel, individuel, hélas! subsiste) les attaques insidieuses et répétées non pas seulement d'un petit chef, mais de toute une hiérarchie, de toute une gouvernance, pour éliminer d'une manière ou d'une autre un membre de l'entreprise ou de l'administration, pouvait expliquer, si l'analyse du *Dictionnaire historique de la langue française* était exacte<sup>1</sup>, la sortie d'usage du mot harceleur en tant que nom : le salarié du privé ou l'agent de la fonction publique n'aurait plus le sentiment d'être la victime d'un harceleur, mais d'être harcelé, de subir un harcèlement du fait d'une hiérarchie, d'une gouvernance. Le nom harceleur ne trouverait peut-être plus sa place dans l'expression d'une telle situation d'oppression. En fait, il n'en est rien : le nom harceleur, beaucoup plus rarement harceuse, est aujourd'hui d'un usage très courant et dans des textes administratifs et dans les études spécialisées et sur les blogs qui fleurissent sur internet<sup>2</sup>. Nous avons déjà signalé que le dictionnaire Larousse en ligne, mais non le *Grand dictionnaire des lettres*, donne le substantif aux deux genres.

<sup>1</sup> On sait que le travail d'Alain Rey et de son équipe se fonde sur des dépouillements : je suppose donc que si, entre 1985 et 1998, ils n'ont maintenu harceleur que comme adjectif, en le faisant disparaître en tant que nom, c'est parce qu'ils n'ont pas relevé suffisamment d'occurrences de cet emploi. Nous verrons plus loin qu'en fait le mot est aujourd'hui très courant et dans les textes spécialisés et dans les blogs d'internet.

<sup>2</sup> Pour les études spécialisées, nous remercions Ph. Pitaud qui nous a communiqué une documentation. Quelques exemples parmi tant d'autres : Rapport du Conseil Économique et social sur Le harcèlement moral au travail (J.O. 2001) : « les préjugés viennent au renfort du harceleur » (et plusieurs autres emplois) ; Jean-René Loubat (« Le harcèlement psychologique au travail », *Lien social* n° 533, mai 2000) : « le harcelé est avant tout un abstrait que le harceleur ne parvient pas à "déplacer"... Donner ainsi raison en apparence aux reproches du harceleur » ; Pascale Desrumaux (« Le harcèlement moral : l'enfer au travail », *Cerveau & Psycho* 36, novembre-décembre 2009) : « Trois acteurs participent au processus de harcèlement : le harceleur, sa victime et l'"organisation" » (nombreux autres emplois ; voir aussi Le Harcèlement moral au travail, R.U. Rennes 2011) et « Le harcèlement moral ou la souffrance au travail », *L'Essentiel Cerveau & Psycho* 8, novembre-janvier 2012 : « L'entourage se montre souvent passif, voire indulgent, vis-à-vis du harceleur » ; Sophie Soric (« Conseils Top 10 : comment distinguer les vraies et fausses plaintes pour H.M. ? », 7 novembre 2010) : « Je traite ici le cas du harceleur isolé » (nombreux autres emplois). Parmi d'innombrables blogs (consultés le 28 février 2015), on peut citer celui de Samuel Dock (« 11 critères pour reconnaître les harceleurs au travail »), Anti-harcèlement (« 40 façons de reconnaître un harceleur ou une harceuse » (on notera la forme féminine)), Psychologie.com (« l'esprit de votre harceleur »)...

De même sur Wiktionary où, à côté de l'adjectif<sup>1</sup>, on trouve « Nom commun, harceleur masculin (équivalent féminin harceuse) : celui qui harcèle », alors que Linternaute.com se limite à : « Harceleur, nom masculin ». Ce nom est donc d'un usage extrêmement répandu et l'équipe du Robert, comme les autres dictionnaires "littéraires" doit s'empresser de lui faire une place dans ses prochaines éditions : les réalités de la vie semblent ici aller plus vite que la langue littéraire.

Pour terminer, revenons à la question de l'étymologie. Scientifiquement parlant, l'étymologie de harceler par dérivation de *herse* semble la plus probable, la mieux établie, et elle correspond, hélas! fort bien à ce que nous avons appelé le premier type de harcèlement, celui qui vise à détruire : comme la herse qui passe et qui repasse avec ses dents acérées pour fendre les mottes et blesser la terre à chaque passage, le harcèlement psychologique moderne tourmente sans relâche sa proie, jusqu'à lui porter le coup de grâce : le départ ou la mort.

Mais les anciens, dans l'Antiquité et au Moyen Âge, avaient une pratique de l'étymologie différente de la nôtre (plus libre et, certes, plus fantaisiste, mais la fantaisie est parfois féconde!)<sup>2</sup> : pour eux, l'étymologie avait pour fonction de donner accès au sens profond des mots (et donc des choses) et ils pouvaient accumuler pour le même mot plusieurs étymologies différentes, voire contradictoires, pour mieux cerner les différentes facettes d'un même mot (d'une même réalité). Dans cet esprit (certes pré-scientifique), on pourrait ne pas écarter la première étymologie avancée par Littré, celle qui, en 1877, avait sa préférence : harceler viendrait de harce, diminutif de hart signifiant "bague", étymologie qui, curieusement, est reprise par le Wiktionary<sup>3</sup>.

Harceler signifierait alors étymologiquement « frapper d'une bague à (petits) coups répétés » ; cette étymologie conviendrait au second type de harcèlement, celui qui a pour but non d'éliminer ou de tuer, mais d'obtenir quelque chose : pour revenir à l'un des exemples de Furetière, on songe au maître d'école antique (et encore assez moderne dans certains collèges anglais!) qui use de sa "fêrule" (= bague avec laquelle on frappait les élèves!) pour obtenir des résultats scolaires de ses disciples. Et nous n'osons dans cette conclusion appliquer trop précisément cette étymologie à l'autre exemple de harcèlement du second type, le harcèlement sexuel.

Puisse ce cadre lexicographique servir d'introduction à ce numéro spécial consacré à un des grands fléaux modernes du monde du travail, le harcèlement.

<sup>1</sup> Avec une citation intéressante de 1914 (Pierre Maël, *Le Talisman*, Paris, p. 139-140) : « des autres insectes harceleurs » (consultation le 28 février 2015).

<sup>2</sup> Bibliographie sommaire : M. Année, « Le Cratylisme de Platon », *Journal of Ancient Philosophy*, 5, 2011, p. 1-45 ; M. Anstler, *Etymology and Grammatical Discourse in Late Antiquity and the Middle Ages*, Amsterdam 1989 ; Ch. Brucker, *L'étymologie*, Que Sais-Je, Paris, P. U. F. 1988 ; M. Ferrari, « Alcuni considerazioni sul concetto di etimologia nell'Antichità e nel Medioevo », *Analecta* 1, 1978, p. 13-40 ; R. Klinck, *Die lateinische Etymologie des Mittelalters*, Munich 1970 ; I. Opelt, « Etymologie », *Real Lexikon für Antike und Christentum* 6, 1965, c. 797-844 ; A. Ronconi, « Varone e l'etimologia », *Interpretazioni grammaticali*, Rome 1971.

<sup>3</sup> Dans sa notice harcèlement, pour l'ancien français, il donne en effet, en se référant à Frédéric Godefroy, *Dictionnaire de l'ancienne langue française et de tous ses dialectes du IXe au XVIe siècle*, Paris 1881-1902 (F. Vieweg), pour étymologie « harcel ("bois") avec le suffixe -el » (ce qui renvoie implicitement à harce et à la première étymologie proposée par Littré). Mais, de façon contradictoire, à l'entrée harceler le même Wiktionary écrit « issu de herse avec le suffixe -eler », alors que harcèlement est indubitablement un dérivé de harceler !

## Accompagnement à la fonction de Chef de Service et Cadre Intermédiaire

Formation animée par :  
M. Benjamin JACOBI

**DÉMARRAGE DU CYCLE DE FORMATION**  
**Jeudi 21 janvier 2016**

### CONTEXTE GÉNÉRAL

L'activité professionnelle quotidienne des chefs de service, sur le long terme auprès de tous les personnels, des usagers et de leurs familles, sollicite chacun des chefs de service et cadres intermédiaires dans l'ensemble de leurs investissements. Un des versants essentiels de l'encadrement, est ainsi constitué par la « qualité de la relation » que chacun pourra développer avec sa hiérarchie et surtout avec les différents acteurs engagés dans la vie des établissements.

Ce personnel se doit donc de poursuivre le développement de ses compétences au niveau de la qualité relationnelle et de la prise de distance pour réussir au mieux dans ses tâches multi-plex.

Prendre le temps d'interroger la complexité de ce qui se joue avec l'ensemble du personnel, avec les usagers, leur entourage, avec la hiérarchie, peut permettre que perdure du sens pour tous les acteurs des établissements et in fine une amélioration de la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des usagers.

### MODALITÉS PRATIQUES

**Intervenant :** M. Benjamin JACOBI

Professeur d'Université, Psychopathologie Clinique, Psychanalyste, Psychologue Clinicien.

**Public concerné :** Personnels d'encadrements (éducatif, soignants, médicaux et para médicaux).

**Participants :** Groupe de 15 personnes (maximum)

**Durée :** 10 demi-journées (5 jours)

**Horaire :** 9h30 - 12 h30

**Lieu :** CREA Marseille

**Coût :** 1 300 € (Formation prise en compte dans le cadre de la Formation Continue)

**PROGRAMME COMPLET SUR DEMANDE**  
OU 04 96 10 06 60

OU

secretariat@creai-pacacorse.com

# Emprise, Crises et harcèlement au travail : Sortir du processus de déliaison par la mise en œuvre d'une gouvernance morale en actions

Philippe ANTON<sup>1</sup>, Pascale DESRUMAUX<sup>2</sup>, Pierre TAP<sup>3</sup>

Selon le rapport ministériel sur les discriminations collectives en entreprises réalisé en 2013, la France compte 1,8 millions de personnes qui bénéficient du statut administratif de reconnaissance du handicap (Pécaut Rivoilier & Pons, 2013). Si l'on tient compte de celles ayant des problèmes de santé depuis au moins six mois, et de celles ayant subi un accident du travail, le nombre de personnes confrontées aux problèmes de handicap s'élève à 9,6 millions. Il est établi que les personnes atteintes d'un handicap sont victimes de discriminations importantes, à l'embauche, et dans le déroulement de leur parcours professionnel. Ce constat est similaire pour les salariés qui, en raison de leur état de santé, sont régulièrement absents de l'entreprise.

L'Insee a produit en 2010 une étude sur les discriminations liées au handicap et à la santé qui montre que 41% des personnes souffrant d'un handicap indiquent avoir subi au moins une fois une discrimination. Lorsqu'on compare les adultes qui travaillent et ceux qui sont au chômage, la moitié des chômeurs ayant déclaré une discrimination ont le sentiment d'avoir subi une injustice liée à la santé ou au handicap, contre un quart des actifs ayant un emploi. De même, un tiers des chômeurs déclarent des refus de droits, contre un septième des adultes en emploi. Les différences entre travailleurs et chômeurs concernent aussi le lieu de ces discriminations : la moitié des chômeurs qui ont subi une discrimination évoquent le lieu de travail, tandis que les personnes en activité citent plutôt leurs études (Bouvier & Niel, 2010).

Ces résultats renvoient à des phénomènes complexes dans des contextes sociaux qui comportent leurs systèmes de règles (institutions) et propagent des systèmes de valeurs harmonisés ou opposés (cultures).

Nous proposerons notamment de discuter ces aspects en les mettant en perspective avec les processus de changement et de crise des identités en analysant deux situations de travailleurs handicapés dans deux institutions différentes. Il s'agira de montrer comment les positions généralisatrices et innéistes vont déterminer les jugements envers les groupes naturellement autres, de l'altérisme groupal à l'altérisme spécifique (Morchain & Schadron, 1999). Ces jugements permettront de justifier les actions conduites envers ce groupe ; ce qui a été lié à la perception de justice du monde (Schadron & Morchain, 2003). Nous pourrions alimenter notre analyse au moyen des travaux de Girard (1972) selon lesquels, un groupe d'individus dans certaines circonstances désigne un bouc émissaire. Enfin, nous montrerons que, sortir de l'impasse nécessite d'envisager les conduites de harcèlement comme le paradoxe de toute activité humaine, il y a intérêt à montrer l'importance de la dynamique d'interstructuration des sujets et des institutions dans laquelle nous pouvons placer aussi bien les influences négatives (aliénation et instrumentalisation réciproques) que les influences

positives (participation coopérative, identifications structurantes) (Baubion-Broye et al., 1987) et la reconnaissance des besoins fondamentaux (Desrumaux, Ntsame Sima, Leroy, 2012).

## Handicap, représentation et discrimination

Selon Gardou (2012), le handicap viendrait ainsi troubler « la quiétude d'une société qui rêve d'hommes et de femmes à zéro défaut ». Il serait une des figures possibles de l'étrangeté, vecteur d'une altérité menaçante qui cristallise les peurs et les angoisses et conduit au rejet inconscient et bien souvent conscient des personnes en situation de handicap par ceux qui ne le sont pas (Buring, Seye, 2007 ; Kristeva, 2003).

La position des personnes handicapées peut être perçue alors comme une position liminale « d'entre-deux » : ni exclue, ni totalement intégrée (Delmas, 2008), sur la marge, porteuse d'une potentialité procréatrice monstrueuse, source de rejet (Sausse, 2005). Selon Goffman (1996), leur attribut constitue un stigmate et son maniement n'est qu'un rameau d'une activité fondamentale dans la société à savoir le stéréotypage, « le profilage » de nos attentes normatives quant à la conduite et aux caractères d'autrui. Le stigmate est défini par Croizet et Leyens (2003) « comme une caractéristique associée à des traits et stéréotypes négatifs qui font en sorte que ses possesseurs subiront une perte de statut et seront discriminés au point de faire partie d'un groupe particulier ».

Selon Castra (1995), cette réalité n'est pas incompatible avec une logique d'exclusion sociale prenant appui sur les accusations de contagion (Jodelet, 1989) qui fonde la règle de l'écart. Les théories « incrémentielles » et « entitatives » de l'intelligence permettent d'étayer la nature explicative à ce type de situation en articulation avec les valeurs du système comme l'ont démontré Morchain, Codou et Priolo (2013).

## Représentations et stéréotypes

L'inclusif pouvant être comme l'énonce Gardou « le refus de la mise à l'écart dans des ailleurs improbables de ceux que l'on juge gênants, étrangers, incompatibles » (2012, p. 36). L'incompatible renvoie quant à lui aux mécanismes de comparaison. Ceci nous intéresse spécifiquement car pour Azzi (1998) la perception d'une forme d'injustice se réalise par deux processus : comparaison et jugement de l'équité des valeurs. Comparer, évaluer, catégoriser, juger, c'est produire une pensée orientée dans un métasystème normatif (Clémence, 2001), qui amène à se représenter soi à travers l'autre.

<sup>1</sup> Coordonnateur du pôle Amélioration de la qualité de vie au travail, Ville de Limoges

<sup>2</sup> Professeure des universités, Lille 3

<sup>3</sup> Professeur Émérite, Toulouse Jean Jaurès

Toute catégorie de personnes est définie à travers des représentations mentales et sociales particulières permettant de les situer et de les reconnaître (positivement ou négativement).

Les représentations sociales constituent un processus actif interpénétré et construit avec le social. Elles sont empreintes de singularités liées à l'espace de subjectivation et aux ressources sur lesquels elles sont bâties (Dalmon & Sordes-Ader, 2001). Nous rappelons à partir des travaux de Clémence (2003) que la représentation se construit dans un espace social sous trois conditions :

- Dispersion de l'information dans la rencontre de l'individu avec un objet social complexe ;
- Focalisation sur certaines données ;
- Pression à l'inférence concernant les effets de discours et les actes relatifs en rapport avec l'objet.

C'est à partir de ce processus de catégorisation que se trouvent orientées les identités collectives et les pratiques qui leur sont associées. C'est aussi à partir de ce processus que se construit et évolue l'identité personnelle. L'identité est une structure en permanente mutation fondée sur l'estime de soi (et d'autrui) ou sur la haine de soi (et d'autrui), sur la hiérarchisation des valeurs ou des croyances (ou sur le rejet de ces valeurs et croyances), sur l'orientation, par un projet de soi (ou le refus d'un devenir).

Les enjeux de catégorisation sont fondamentaux pour mieux analyser les aspects paradoxaux entre l'inclusif et une réalité où les mesures juridiques font l'objet d'une reconnaissance équivoque sinon d'un discrédit (Ville, 2005), si nous appuyons sur les rapports établissant les liens entre discriminations et handicap (Halde, 2009). Cette première lecture traduit ce que Sausse (2005) souligne quand elle évoque que la vérité d'une société s'exprime non pas dans les principes qu'elle affiche mais dans sa manière de les appliquer. Pour comprendre ces résistances, il est important d'analyser les croyances qui peuvent les générer.

### **Discrimination et Essentialisation**

Les recherches sur les théories implicites de l'intelligence, depuis celles de Campbell (1958) et de Dweck (1995), permettent aujourd'hui d'opposer 2 types de croyances sur la nature de l'intelligence, sans doute généralisables à l'ensemble des processus psychologiques. La « théorie de l'entité » correspond à la croyance selon laquelle l'intelligence est l'expression de qualités stables que nous ne pouvons changer.

En revanche, selon la « théorie incrémentielle », l'intelligence est une qualité perçue améliorable, grâce à l'effort » (Da Fonseca, 2004). Les croyances de l'entité seraient fondées sur la certitude et la radicalité du jugement, alors que la croyance « incrémentielle » impliquerait une position fondée sur la plasticité, incluant donc l'amélioration des capacités évoquées (Lévy, Stroessner, & Dweck, 1998). L'entitativité se rapprocherait de l'essentialisme psychologique (Yzerbyt, Rocher, & Schadron, 1997) reposant sur une croyance naïve selon laquelle de nombreuses identités ou catégories ont une essence (Medin & Ortony, 1989). Le handicap serait ainsi associé à une catégorie naturelle et essentialisée : « on naît handicapé, on le reste toute sa vie ».

Selon Campbell (1958), la croyance « entitative » renvoie à la perception selon laquelle un agrégat social est conçu comme ayant une nature réelle (p.17, cité par Mc Connel & al., 1997). Ces généralisations innées déterminent les jugements envers les groupes naturellement autres « Ils sont tous pareils parce que c'est dans leur nature » Morchain et Schadron, 1999. Cet axe de recherche permet de s'interroger sur le sens psychologique attribué au handicap notamment au regard des caractéristiques de la déficience, génétique ou liée aux événements de vie. Les études mettent en avant les difficultés d'insertion professionnelle des personnes atteintes d'un handicap que celui-ci soit d'origine génétique soit (du fait d'un biais d'attribution) de déficiences liées aux circonstances de vie (Morchain, Louvet, & Rohmer 2008) et ayant un effet sur leurs possibilités (Gardou, 2012, p. 69). Gardou (2012, p. 55) ajoute que « Rabaissée à leur déficience érigée en nature, à partir de laquelle on en vient à prédire leur devenir, on entrave leurs projets personnalisés d'éducation ou de vie et on met à mal les possibilités d'interaction avec elles ».

Dans cette configuration, il s'agit d'interroger l'altérisme qui implique la haine d'une catégorie d'êtres humains ayant pour cause et conséquence, l'altération de soi et de la relation, et s'actualisant dans des justifications et dans des actes.

L'altérisme possède 5 traits caractéristiques :

- Le rejet de l'universel,
- la catégorisation fixe des individus et des groupes,
- l'absolutisation des différences,
- la naturalisation des différences,
- et leur interprétation inégalitaire dans le jeu de la dominance et des privilèges.

Nous proposons de discuter ces aspects au travers d'une situation vécue par une personne en situation de handicap au sein d'une grande institution publique française.

#### **Première situation**

Monsieur A était employé comme cadre dans un établissement de santé où son handicap visuel l'aurait exposé à des difficultés de fonctionnement avec sa hiérarchie.

Il relate « un management à la Bettencourt » par l'incertitude selon lui, « sous prétexte de produire de la créativité on génère de l'épuisement » et on lui aurait reproché son désinvestissement par rapport à la défiance des règles institutionnelles établies. Selon lui, il ne pouvait réaliser de reporting car on ne lui donnait pas les moyens adaptés en relation avec son handicap pour réaliser ses objectifs. De plus, son comportement était perçu comme désinvolte en réunion car sa façon de faire ne correspondait pas aux normes, sachant aussi que selon lui cette posture antalgique était en lien avec son handicap. Les faits reprochés en termes d'insuffisance professionnelle étaient également de ne pas pouvoir surveiller son équipe du fait qu'il est aveugle.

Selon Monsieur A, l'institution se caractérise par « tout et son contraire ; avec une justice à deux vitesses portée par des acteurs qui exercent un pouvoir et où la peur de la contagion fait qu'on élimine l'aveugle pour éliminer le problème. En référence « à Sade pourquoi je fais cela ?

parce que j'ai le pouvoir ! ». Cette gestion individualisée mis en œuvre par le « syndrome du petit chef » est plus facile à exercer face aux personnes en situation de handicap. Il cite les comportements dont il a été victime (falsifier des documents, retirer les attributs de cadre en terme de gestion des plannings, modifier la fiche de poste sans convocation préalable et sans que soit lu et signé le rapport).

Actuellement sur un autre poste Mr A met en avant aussi les contradictions « d'une politique institutionnelle de façade » qui prône la diversité mais qui diffuse des documents non lisibles. A ce jour Monsieur A attend toujours l'installation de sa synthèse vocale sachant que le matériel a été réceptionné depuis plusieurs mois.

Il impute ces paradoxes à certaines personnes peu investies sur des fonctions de référents et dont la complexité du fonctionnement bureaucratique produirait une inertie paralysant l'action créatrice.

Cette situation nous révèle derrière la violence de certains comportements, la crise de processus internes de la défiance à la reliance qu'il s'agira d'articuler avec la notion de harcèlement.

## Harcèlement et crises des institutions

### Définitions du harcèlement moral au travail

Précurseur dans le champ de recherches sur le harcèlement, Heinz Leyman (1996) a défini le mobbing 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) ».

Poilpot-Rocaboy (2006) suggère quatre caractéristiques permettant de différencier le harcèlement moral au travail de tout autre type de comportement, qui sont :

- la répétition du comportement,
- la nature du comportement,
- la désignation de la cible,
- et la conséquence du comportement.

Desrumaux (2011) définit le harcèlement moral au travail comme « un processus psychologique induit dans un contexte de travail, se caractérisant par une synergie durable et répétée d'agissements destructeurs portant atteinte aux relations, aux conditions de travail et à l'intégrité d'un salarié et aboutissant à une souffrance pouvant mettre en péril sa santé psychique et physique. »

### Un processus en plusieurs phases

Leymann (1996) décrit un processus de « psychoterreur » qu'il décompose en quatre phases.

- La phase 1, dans l'entreprise, se caractérise par l'apparition de conflits quotidiens dont quelques-uns vont dégénérer en mobbing.
- La phase 2, le mobbing s'installe et va détruire l'équilibre psychique de la victime.
- La phase 3 se caractérise par l'hostilité des services du personnel provoquant un déni du droit du travail et un déficit d'implication des syndicats.
- La phase 4 est critique puisque la victime se retrouve exclue de l'entreprise et subit de graves conséquences sur le plan de la santé (congé maladie, internement psychiatrique...) et sur le plan professionnel (transfert d'un poste à un autre, mutation, licenciement ou encore mise en invalidité).

Faulx et Geuzaine (2000) proposent un processus proche de celui de Leymann en quatre phases :

**La Phase 1** se caractérise par des conflits quotidiens, phénomènes « normaux » de lutte de pouvoir et de compétences, ou encore des antipathies interpersonnelles.

**La Phase 2** est celle du mobbing, phase de comportements systématiquement dirigés contre une personne sans raison apparente. On parle alors de personnalisation du problème : rejet de la personne dans sa totalité.

Cette personnalisation du conflit est provoquée par la non résolution du problème. Si les ressources nécessaires ne sont pas mises en œuvre par la personne alors choisie comme bouc émissaire pour enrayer ce problème, apparaît...

**La Phase 3** encore plus dommageable pour l'individu et la collectivité : celle de l'hostilité des services de l'entreprise. L'employeur se doit d'intervenir lorsque le conflit s'étend au-delà du service. La crédibilité de la personne diminue. La victime a des réflexes défensifs accompagnés d'un discours revendicatif. Elle est soupçonnée d'être la source du problème. Des mesures organisationnelles sont prises de manière unilatérale. Les droits de la victime sont bafoués.

**La Phase 4** relève de l'exclusion. La conjonction des diverses agressions, rumeurs, insultes, comportements agressifs entraîne un absentéisme croissant de la part de la victime et invalidité. On parle d'« auto-exclusion », mais parallèlement à ce processus, des mesures vont priver la personne de toute espèce de communication au sein de l'organisation. Le processus aboutit à une exclusion définitive de l'entreprise et souvent du marché du travail. Le phénomène de harcèlement émerge dans un contexte de crise économique, politique et sociétale et plusieurs facteurs sont présents et contribuent à son émergence.

### La théorie du bouc émissaire : le monde sacrificiel

Les événements récents relatés par les médias ont alarmé l'opinion publique. En effet, les suicides au travail connaissent un accroissement qui alerte les professionnels et les dirigeants. La souffrance au travail devient intolérable dans certaines entreprises. Pour en finir avec ces situations moralement et physiquement intenable, des personnes dans une situation de détresse totale, parfois devant leurs bourreaux et devant leurs collègues, décident de poser un acte définitif. Cet acte irrémédiable est émis par des personnes qui ont tenté de porter longtemps un fardeau trop pesant et qui, harassées, sans force et envahies par la violence de l'organisation finissent par retourner cette violence contre elles-mêmes. Les pertes en vies humaines et surtout les actes sans retour posés sur le lieu de travail posent la question du bouc émissaire et du sacrifice humain.

### Définir le bouc émissaire

Le terme « bouc émissaire » désigne « simultanément l'innocence des victimes, la polarisation collective qui s'effectue contre elles et la finalité collective de cette polarisation. Les persécuteurs s'enferment dans la « logique » de représentation persécutrice et ne peuvent plus en sortir... » (Girard, 1982, p 62). « De telles choses ne se produiraient pas... »

si les manipulateurs éventuels ne disposaient pas pour organiser leurs mauvais coups, d'une masse éminemment manipulable, autrement dit de gens susceptibles de se laisser enfermer dans le système de la représentation persécutrice, de gens capables de croyances sous le rapport du bouc émissaire (Girard, 1982, p 82). Une conception trop consciente et calculatrice de tout ce que recouvre « bouc émissaire » dans l'usage moderne élimine l'essentiel à savoir la croyance des persécuteurs en la culpabilité de leur victime, leur emprisonnement dans l'illusion persécutrice... qui est un véritable système de représentation » (p. 83)

### *Pourquoi choisir un bouc émissaire ?*

Selon la conception du bouc-émissaire de l'anthropologue René Girard (1972), dans toutes les sociétés, des victimes sont désignées afin de canaliser le désir mimétique de la violence, de purger des tensions au sein du groupe dans un acte cathartique. Ce n'est plus la personne comme sujet psychique avec des interactions, des responsabilités, des significations comportementales qui importe mais c'est la fonction de son rôle qui domine. L'hypothèse de Girard est que la société actuelle cherche à détourner vers une victime relativement indifférente, une victime «sacrifiable», une violence qui risque de frapper ses propres membres, ceux qu'elle entend à tout prix protéger» (Girard, 1972, p. 17). Analogiquement, les harceleurs s'enferment dans une « logique de persécution » qui met une telle pression sur la victime que celle-ci ne peut démontrer son innocence.

Les rites sacrificiels, dans le but d'expiation du mal, sont connus dans toutes les cultures, mythes et religions.

« L'exemple le plus connu est décrit dans le Lévitique. Dans ce livre, deux boucs sont choisis. L'un considéré comme pur est offert en sacrifice à Dieu. L'autre est chargé de tous les péchés d'Israël et est ensuite envoyé dans le désert, pour rejoindre le démon Azazel. L'aspect « sacrificiel » implique une médiation violente qui peut s'accompagner d'un effet Gavrache (Faulx, Ericum & Horion, 2005) en présence d'un conflit non résolu, non dialectalisé, qui s'envenime jusqu'à ce qu'un événement nouveau l'amène au paroxysme et à la rupture.

Et, nous pouvons l'illustrer par la généralisation du processus de dé-prise qui passe par l'identisation humaine du « responsable extérieur de notre crise identitaire et de fonctionnement, l'ennemi héréditaire, le groupe qu'il faut détruire. Cette coutume s'est finalement muée et se perpétue de manière cachée dans nos sociétés. Lorsque la crise surgit, des groupes, qu'ils soient professionnels ou sociétaux vont chercher un bouc émissaire. En effet, les risques de crises gisent dans la médiation et ses déséquilibres, source de tension et de déstabilisation pouvant aller jusqu'au délitement. En situation nominale, ils constituent des vulnérabilités mais un événement déclencheur peut les transformer en catalyseurs de crise. Dans la mesure où nous nous intéressons ici aux mécanismes complexes d'interactions et d'interstructurations entre des acteurs, considérés comme des « sujets » (individuels ou collectifs) et des organisations (financières, économiques, sociales et culturelles), il convient de définir clairement le concept de crise pour expliquer ces liens avec l'identité, le harcèlement et le bouc-émissaire.

**Nous partions de l'hypothèse selon laquelle toute crise concerne la menace ou l'émergence de déstabilisation d'un système : corps, cerveau, personnalité, couple, organisations et institutions, sociétés.**

### *Crise des identités et systèmes en crises*

Les crises sont habituellement associées à l'idée de désordre, mettant en cause ce qui est établi dans l'ordre des choses, des hommes, des institutions. La rupture à laquelle le phénomène de crises semble correspondre est couramment interprétée comme l'effet d'une disproportion soudaine entre ce qu'une collectivité peut supporter, gérer et admettre et ce qu'un événement survenant ou redouté peut introduire. Les disproportions, les pertes de confiance, les impuissances, les désarrois apparaissent ainsi comme les signes évidents de cette disproportion.

Le mot crise provient du grec Krisis («κρίσις») qui signifie « juger » et « décider », « faire un choix », termes impliquant eux-mêmes l'idée de « distinguer » et de « séparer ».

Le « crisis » en latin médiéval, traduit par contre « l'assaut », et par exemple l'assaut de la maladie, devenue plus « grave ». Il faut noter que « décider » en latin est associé à caedere : il faut couper, « trancher », rompre. En français actuel, la crise implique donc ces deux premières caractéristiques de « situation en rupture », de « cataclysme » (un « crash » ou « krash », c'est à dire une « cassure violente »), du fait de difficultés, perturbations et tensions, dans la mesure où le fonctionnement actuel est « remis en cause », avec la nécessité pour les acteurs concernés de « prendre une décision » en urgence, de procéder à des changements rapides. Les causes de cette crise, souvent multiples, sont externes ou internes au groupe.

Girard (1999) en décrit six formes : la catastrophe naturelle, la crise économique, la crise politique, le sentiment de menace (fin de monde, colère de dieux, menace de perte d'identité sociale), la transgression d'un tabou ou l'affaiblissement des normes sociétales.

Nous comprenons vite que le monde du travail actuel concentrant plusieurs facteurs simultanément (crise économique, politique, affaiblissement des normes) devient un endroit de prédilection pour la désignation de boucs émissaires. Pour un groupe peu homogène dont l'identité est mal assurée, la tentation est grande de trouver en son sein des individus à qui l'on attribuera la responsabilité des maux et des malheurs dont tout le monde souffre.

Parmi les facteurs de risque liés au travail, nous retrouverons la surcharge de travail, la pression à produire, le déficit qualitatif (Leymann, 1996 a), les tâches à complexité élevée avec peu de contrôle sur le temps, le manque de possibilités de discuter des tâches et des objectifs.

Parmi les facteurs de risques organisationnels sont repérés le manque de clarté des objectifs, le manque d'autonomie (Zapf & Leymann, 1996) les conflits de valeurs organisationnelles et individuelles, un climat organisationnel tendu dégradé, l'injustice organisationnelle dans le choix des objectifs financiers et des décisions de licenciements. Parmi les facteurs de risques psychosociaux ont pu être identifiés le manque d'informations, l'obligation de coopération, le manque de soutien des collègues, (Hoel & Salin, 2003 ; Leymann, 1996 ; Zapf, Knorz, & Kulla, 1996) et l'injustice organisationnelle.

La justice organisationnelle, concept multidimensionnel, renvoie aux règles et aux normes sociales qu'administre l'entreprise sur le plan de la distribution des ressources (justice distributive), des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles (justice interactionnelle).

La justice organisationnelle peut se définir comme la perception qu'a un individu du traitement qu'il reçoit dans son milieu de travail. La dimension interactionnelle est divisée par certains auteurs (Colquitt, 2001) en deux dimensions de justice : informationnelle qui réfère au contenu des informations fournies, et interpersonnelle qui réfère à la manière dont ces dernières sont communiquées, avec dignité et respect par exemple.

### *Le bouc émissaire comme réponse à la crise*

Le phénomène de bouc émissaire est un mécanisme clé en anthropologie s'appliquant à toutes les cultures. Au moment de la crise, menace ou désintégration, le groupe se trouve une victime. La victime focalise entièrement la responsabilité pour tous les malheurs au sein du groupe et devient l'objet de l'agression collective. La violence est un moyen de l'éliminer conduisant à la mort ou à l'exclusion (l'ostracisme, la marginalisation, le rejet symbolique, la discrimination). D'un point de vue psychanalytique, le bouc émissaire est l'écran d'une projection de la culpabilité, des fautes qu'une personne (ou le groupe) ne veut pas admettre.

Selon René Girard (1982), la société a besoin d'une victime pour survivre. La violence construit la culture.

La personne incarnant le bouc émissaire n'a pas d'importance en tant que telle mais son sacrifice garantit une purification des émotions négatives.

« Là où quelques instants plus tôt il y avait mille conflits particuliers, mille couples de frères ennemis isolés les uns des autres, il y a de nouveau une communauté, tout entière unie dans la haine que lui inspire un de ses membres seulement. Toutes les rancunes éparpillées sur mille individus différents, toutes les haines divergentes vont désormais converger vers un individu, la victime émissaire » (Girard, 1972, p 118).

Girard (1999) constate que toutes les communautés qui ont survécu ont trouvé un coupable au moment de la crise. Cette solution consiste à réduire le champ du combat (au lieu de se battre avec tout le monde, on attaque une seule personne). Chaque collectivité a besoin d'évacuer la montée de violence qu'elle ne veut pas reconnaître.

« Ce que nous pressentons, au moins vaguement, c'est la possibilité pour n'importe quelle communauté de persécuter les siens, soit en se mobilisant de façon soudaine, contre n'importe qui, n'importe où, n'importe comment, sous n'importe quel prétexte, soit encore, plus fréquemment, en s'organisant de façon permanente sur des bases qui favorisent les uns aux dépens des autres et perpétuent pendant des siècles, des millénaires même, des formes injustes de la vie sociale » (Girard, 1999, p. 218). Ces boucs émissaires feront l'objet d'une marginalisation, d'une ségrégation associée à l'obligation de résidence, ou de l'ostracisme et de l'exil.

### *Les stéréotypes de persécution*

Quatre principaux stéréotypes de persécution qui (associés ou séparés) favorisent l'apparition du phénomène de bouc émissaire selon Girard (1982) : le stéréotype de différenciation, de la crise, le stéréotype d'accusation, le stéréotype de sélection de victime, le stéréotype de la violence.

- 1 - Le stéréotype de la crise désigne des convictions ou des explications (sans un réel fondement) de la situation critique se caractérisant par l'affaiblissement culturel, une crise identitaire, etc.
- 2 - Le stéréotype de l'accusation est toujours lié au premier et détermine la recherche de coupables. Les principales accusations portent sur les plus grandes infractions de caractère social ou moral.
- 3 - D'après le stéréotype de sélection des victimes, le choix des coupables s'opère par la stigmatisation victimaire et non par rapport à leur responsabilité dans la crise. Peut devenir le bouc émissaire, une seule personne (comme par exemple Socrate) ou un groupe (les Juifs par exemple). La sélection de la victime peut se faire en fonction de critères culturels, ethniques ou purement physiques. La persécution apparaît aussi là où la moyenne définit la norme. Plus il y a d'écart à cette moyenne, plus la probabilité de voir apparaître des comportements persécuteurs augmente.
- 4 - Enfin, le stéréotype de violence se concrétise par des actes (meurtre, génocide) entrepris pour en finir avec la crise.

### *Deuxième situation*

Madame L employée dans une association à but non lucratif fut en arrêt maladie pendant plusieurs mois pour épuisement professionnel qu'elle associe à un surinvestissement dans sa fonction de responsable de secteur d'aide à domicile. Depuis « ma reprise de poste, j'ai été placardisée, on m'a fait payer un long arrêt maladie, une absence qui les a mis en difficulté de fonctionnement où l'on a discuté le diagnostic médical.

Le remplacement du poste de Madame L par une autre personne et l'arrivée d'une nouvelle directrice ont rendu plus difficile sa réintégration. Maintenant, « ils me scrutent et cela prend des proportions, pour moi c'est du harcèlement ». « On me demande de faire un travail de stagiaire, en fin de compte je n'existe plus, on m'a annihilé. Ce que j'ai monté, tout a été démonté, on me reproche d'être trop à l'écoute et de prioriser les aspects humains », « Maintenant je suis là sans être là, sans être intégrée, la quatrième roue du charriot, mais il en faut bien une », « Je ne suis pas soutenue par ma directrice ».

« Ma directrice me casse devant les autres. Elle a un mode de fonctionnement qui fait que l'on doit adhérer, elle a tout pouvoir, elle n'aime pas le social, mais elle a un mode de management affectif, où les collègues lui font des cadeaux ». « Ma remplaçante a pris mon poste car son mari est le maire d'une commune, cela n'est pas anodin et neutre et sachant que mon président ne veut pas d'histoires, on essaye de ménager tout le monde et cela permet de continuer à jouer aux chéfaillons en parlant avec un ton péremptoire et dédaigneux ».

« Dans ce contexte tout est mélangé, copinage, on se reçoit, amitiés, rien n'est neutre ».

Les deux situations que nous avons présentées (Monsieur A et Madame L) intègrent la crise de décision avec des processus d'influence et de représentations où sont introduits les enjeux conflictuels et critiques qui peuvent intervenir en mobilisant les registres de confiance (Tyar, 1998). Cette situation articulant méfiance et crise des anticipations met en visibilité une gouvernance qui ne s'ancre pas « sur une morale en action » (Richard, 2012). De plus, le processus de fonctionnement semble gelé dans un mode à gérer du vide. Au travers de ces deux récits, nous voyons la difficulté à construire du sens dans la prise en charge des personnes en situation de handicap tout en créant, pour le cas de Mr A, la mascarade dans une dramaturgie (absence, présence) des boucs émissaires où l'objectif est de pouvoir montrer ce qui ne justifie cependant pas la valeur. En effet, ces mesures ne servent à rien ou sont nocives lorsqu'elles ne sont pas associées à une dynamique de la « valeur du travail » et de la « reconnaissance de l'homme au travail » (Honneth, 2000, 2006). Selon nous, le faire semblant occulte le stigmate (Goffman, 1973) non dans une signification dynamique mais dans un comble de la distance laissée historiquement par l'incertitude produite par l'apparente normalisation sociale et institutionnelle à faire du tout ensemble.

Dans le cas de Madame L, nous voyons d'une part que réintégrer le groupe pour ce « sujet-là » ne peut alors faire l'économie d'un réaménagement de l'espace autrement frontérisé (se retrouver dedans et non plus dehors) et d'autre part que la notion d'engagement de sa présidence est complexe, celle de s'engager dans une action dite responsable et non de s'enfermer dans une heuristique de la peur (Jonas, 2013) dans un contexte de crise des anticipations. La crise des anticipations (Boutinet, 2008) évoque un double sens, celui de l'impossibilité de saisir un présent pris dans l'opacité de la déprise et d'un avenir qui fait apparaître les menaces qui sont à écarter.

L'anticipation ne peut s'inscrire que dans une responsabilité collective et partagée au risque de faire des boucs émissaires. Dans cette configuration, se dessine alors un modèle paradoxal qui articule les interactions entre les identités collectives (handicap, vulnérables) et individuelles (cet être qui se voit subitement considéré dans sa totalité comme incapable). Les caractéristiques de la cible dans ces formes d'altérisme (groupal avec rejet de groupes à identités stigmatisées; spécifique, la haine d'une personne en particulier), du racisme à l'handiphobie sont manifestement la personne vulnérable qui, volontairement ou non, ne participe pas à l'esprit de corps (modèle militaire) ou à l'esprit d'équipe (modèle sportif) qui seuls pourraient permettre d'atteindre l'excellence. La cible doit donc être exclue ou éliminée (par la « psychiatrisation » de celui qui craque ou va craquer) pour « éviter ainsi de nous perdre tous ».

Nous comprenons donc que, théoriquement n'importe qui peut devenir cette cible quelles que soient par ailleurs ses identités (d'origine, de couleur de peau, de sexe, d'âge). Dans ce cadre, s'agirait-il d'un processus collectif de perversion associé à la perte d'un « humanisme primaire » (rejet de la compassion et de l'empathie au profit d'un règlementarisme indépasseable) ?

Pour Morvan (2008), « toute action intégrative prendra

sens et assise à la condition d'aménager des lieux dans lesquels vont pouvoir s'exprimer, sans doute d'abord agressivement, ces ambiguïtés de fond. Le dépassement de l'inacceptation du handicap de l'autre passe par l'acceptation de ses propres handicap et inadaptation ». Il s'agit bel et bien d'un travail psychique et d'un processus de reliance. La reliance traduit la faculté de l'esprit qui est d'articuler ce qui est séparé et de relier ce qui est disjoint, de distinguer des formes ou des patterns et d'identifier les tiers qui les interfacent, par cette intelligence dialogique de la reliance se forme notre intelligence de l'action » (Le Moigne, 2008).

Nous pouvons caractériser ce processus par une spirale de développement composée de trois brins fondamentaux :

- Le pragmatique qu'exprime l'expérience de la reliance,
- L'épistémique qui exprime l'intelligence compréhensive de la reliance,
- L'éthique de reliance qui polarise la transformation, de l'expérience en science, avec conscience de l'action réfléchie.

Il s'agit alors d'instruire la crise comme objet de représentation s'articulant entre réalité sociale, réalité objective et réalité subjective et de déterminer les espaces d'interstructuration qui traversent les aspects individuelles, groupaux pouvant être ressource pour l'action.

Il est alors heuristique de comprendre les stratégies développées par les individus, de mesurer l'influence et les effets de la pensée sociale et des représentations sociales sur le niveau des conduites associées au degré d'implication.

Tafari, Marfaing et Guimelli (2006) ont montré que l'implication personnelle a un rôle déterminant dans le processus de transformation qui amènent les individus à changer la nature de l'information nouvelle sur la base de leur système de représentations répondant à des logiques sociales et identitaires.

L'enjeu serait alors de réfléchir à de nouveaux dispositifs de prévention qui se décentrent d'un système de rationalisation pour permettre aux systèmes de développer leurs capacités à changer en facilitant le travail de signification et de questionnement des modes d'existence sociaux par l'épreuve au réel (Honneth, 2000).

### **Solidarité, capacités du système à prévenir**

Nous proposons d'ancrer cette voie de solution dans la théorie du système capacitaire (Costalat-Founeau, 2005) qui se polarise sur la composante sociale de l'action.

Selon Costalat-Founeau (2008), l'identité sociale s'organise dans une dynamique représentationnelle où les phases d'action sont des expériences sociales, vivantes. Elle laisse ainsi des formes d'empreinte dans la mémoire qui donnent à l'identité toute sa réalité expérimentielle.

L'action y est considérée comme le support de la concrétisation des représentations identitaires dans l'environnement social du sujet.

Au niveau de la subjectivité, elle mobilise et met en relation des aspirations, des valeurs et des attitudes, des représentations, des émotions, ainsi que les sentiments de capacité. Au niveau de l'interaction entre le sujet et son

environnement social, elle fait le lien à la fois pratique et communicationnel par lequel les dimensions psychologiques subjectives s'actualisent et les représentations collectives se construisent.

La stratégie d'adaptation par le paradoxe de l'intégration Kozakai (2007, p. 214) « ce n'est pas en dépit de, mais grâce à la fermeture qu'on peut s'ouvrir à l'extérieur, il s'agit là d'une stratégie active d'intégration.

Dans certains contextes, cette capacité à établir une mise à distance subjective permettrait d'assurer une fonction de protection contre les préjugés par le développement de stratégies identitaires » (Mary, 2012)

Le développement et la reconnaissance des capacités, aptitudes et compétences est un autre élément fondamental de la dynamique induite par le système capacitaire.

Au final, le système capacitaire vise à établir une relation «philarmonique» où des capacités subjectives et normatives pourront se développer dans un processus d'identification (Tap & Anton, 2013). Cette perspective s'inscrit dans des médiations d'accès au pouvoir, de quête du sens et de capacité de construire (ou reconstruire) un système de valeurs ou de développer des projets, permettant à la personne de se réaliser à travers des « mises en œuvre » (Tap, 1988, 1994, 1996).

## Conclusion

« Dans un monde aux ressources finies, fait d'incertitudes irréductibles et de multiples buts conflictuels, la sécurité est créée par des processus résilients pro-actifs plutôt que par des barrières et défenses réactives » (Leplat, 2007). Le harcèlement au travail qui constitue une expression des incertitudes organisationnelles et sociétales, reste en ce sens un sujet sensible et complexe traversé par des déterminants individuels et collectifs qui amènent à dépasser les oppositions de l'altérisme groupal et spécifique.

En termes de prévention, les outils qui sont actuellement déployés dans les institutions (cellule d'accompagnement de retour à l'emploi, commission de prévention des risques psychosociaux, journée d'intégration, cellule diversité) ne représentent pas une opportunité d'apprentissage et de développement des connaissances pour l'action s'ils ne s'accompagnent pas d'une capacité des systèmes à changer, et d'une réelle volonté d'ouvrir la question des solidarités.

La contribution de la recherche est ainsi essentielle pour apporter des clés de compréhension à ces phénomènes et aux transitions qui traversent les institutions mais aussi pour accompagner les acteurs dans l'ouverture de nouvelles perspectives d'actions.

Cette orientation nécessite de réfléchir à la création de dispositifs de coordination éthique construit en interdisciplinarité et dotés d'une réelle capacité d'action.

## Bibliographie

Azzi, A. (1998). From competitive interests, perceived injustice, and identity needs to collective action : Psychological mechanisms in ethnic nationalism. In C. Dandeker (Ed.), *Violence and nationalism*. New York : Transaction Press.

Baubion-Broye, A., Malrieu, P. et Tap, P. (1987). « L'interstructuration du sujet et des institutions ». *Bulletin de psychologie*, XL, 379, pp. 435-447.

Boutinet, J.P. (2008). Penser l'anticipation dans sa(s) crise(s). *Éducation permanente*, n°176, pp. 9-21.

Buhrig, M., & Seye, A. (2007). Handicap et errance. Le soutien social en question. Thèse de doctorat de sciences de l'éducation, Université Lumière Lyon 2.

Bouvier, G & Niel, X. « Les discriminations liées au handicap et à la santé », division Enquêtes et études démographiques, Insee 2010.

Campbell, D.T. (1958). Common fate, similarity and other indices of the status of aggregates of persons as social entities. *Behavioural Science*, 3, 14-25.

Clémence, A. (2001). Social positioning and social representations. in K. Deaux & G. Philogène (Eds), *Representations of the social : Bridging theoretical traditions*. Oxford: Blackwell.

Clémence, A. (2003). Sens et analyse des différences dans les représentations sociales in J.C Abric (eds.) *Méthodes d'étude des représentations sociales*. Erès, Ramonville St-Agne.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice : a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

Costalat-Founeau, A.M. (2005). Identité, action et représentations sociales. *Identité sociale et egoécologie : théorie et pratique*. Fontenay-sous-Bois : Sides, 69-101.

Costalat-Founeau, A.M. (2008). Identité, action et subjectivité, le sentiment de capacité comme un régulateur des phases identitaires, *Identité sociale et subjectivité*. Connexion, N°89, pp.63-7.

Cossette, M. (2002). Les facteurs de rétention et de départ des agents de centres d'appels. Mémoire de maîtrise, Écoles des Hautes Études Commerciales, Montréal.

Croizet, J.-C., & Leyens, P. (2003). Mauvaises réputations : Réalités et enjeux de la stigmatisation sociale. Armand Colin/vuef, Paris.

Da Fonseca, D. (2004). Théories implicites de l'intelligence et difficultés scolaires : Approche Socio-Cognitive. Université d'Aix-Marseille.

Dalmon, P., Sordes-Ader, F. et Tap, P. (2007). Evaluation de la qualité de vie.. des patients hémodialysés en Centre et en auto-dialyse. *Psychologie, Santé et Ouverture*. IV<sup>e</sup> Congrès International de Psychologie de la Santé de Langue Française, Toulouse 20-22 Mai. Résumés, p. 298. (Disponible [www.pierretap.com](http://www.pierretap.com) n° 289).

Delmas, C. (2008). Sociologie et déficiences, FSSEP, Université de Lille 2.

Desrumaux, P. (2011). Le harcèlement moral au travail : réponses psycho-sociales, organisationnelles et cliniques. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

Desrumaux, P., Ntsame Sima, M. N., & Leroy, N. (2012). Harcèlement moral au travail et pro/antisocialité du salarié victime : quels effets sur les jugements, les émotions et les intentions d'aide des témoins. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18(3), 251-276.

Dweck, C. S.; Chiu, C. Y.; Hong, Y. Y. (1995). «Implicit Theories: Elaboration and Extension of the Model». *Psychological Inquiry* 6 (4): 322-333. doi:10.1207/s15327965plli0604\_12. edit.

Faulx, D & Guezaine, C (2000). Le harcèlement moral au travail, état des lieux et pistes de développement. *Médecine du Travail et Ergonomie*, 37, 135-147.

Faulx D., Ericum F & Horion E. (2005) : Effet Gavroche et relations hyperconflituelles de travail. *Interactions*, 9 (1), pp 89-117.

Gardou, C. (2008) *Le Handicap par ceux qui le vivent*. Toulouse, Erès.

Gardou, C. (2012). *La société inclusive, parlons-en ! Il n'y a pas de vie minuscule*. Toulouse, Erès.

Girard, R. (1972). *La violence et le sacré*. Editions Grasset, Paris, 451 p.

Girard, R. *La violence et le sacré*, Editions Grasset, 1979 (1972), 454 p.

Girard, R. (1999). *Je vois Satan tomber comme l'éclair*, Paris, Grasset.

- Goffman, E.** (1996). *Stigmate, les usagers sociaux des handicaps*. Édition de Minuit, Paris
- Halde,** (2009) La Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (Halde) a publié son rapport annuel 2009. [http://www.halde.fr/IMG/pdf/dossier\\_presentation\\_2009.pdf](http://www.halde.fr/IMG/pdf/dossier_presentation_2009.pdf)
- Hoel, H., & Salin, D.** (2003). Organizational antecedents of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper. (Eds), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*, Vol.10 (pp.203-218). London and New-York : Taylor and Francis.
- Honnefth, A.** (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris, Cerf Passages.
- Honnefth, A.** (2006). *La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique*, Paris, La Découverte.
- Jodelet, D.** (1989). *Folies et représentations sociales*, Paris, PUF
- Jonas, H.** (2013). *Le principe responsabilité, une éthique pour la civilisation technologique*, Paris, Flammarion.
- Korff Sausse S.** (2005). Un exclu pas comme les autres. *Handicap et exclusion. Cliniques méditerranéennes*, 2 (72), 133-146.
- Kozakai T.**(2000). *L'étranger, l'identité : essai sur l'intégration culturelle*. Paris : Payot.
- Kristeva, J.** (2003). Lettre au président de la République sur les citoyens en situations de handicap. À l'usage de ceux qui le sont et de ceux qui ne le sont pas. Paris, Fayard.
- LeMoigne, J-L** « Edgar Morin, le génie de la reliance » Contribution au livre d'hommage du Gerflint à E Morin pour son 87<sup>ème</sup> anniversaire, revue Synergie Monde (Gerflint)n °4 juin 2008
- Leplat, J** « Resilience engineering. Concepts and precepts de Hollnagel, Woods et Leveson », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* (Online), 9-2 | 2007, Online since 01 October 2007.
- Lerner, M.J.** (1980). *The belief in a just world : A fundamental delusion*. New-York: Plenum.
- Leymann, H.** (1996). *Mobbing. La persécution au travail*. Paris : Editions du Seuil.
- Lévy, S.; Stroessner, S. and Dweck, C.S.** (1998). Stereotype formation and endorsement: The role of implicit theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 74(6), 1421-1436.
- Mary, G.** *La dynamique identitaire et capacitaire dans la construction du projet professionnel, thèse de doctorat en psychologie sociale et du travail, Université Montpellier III, juin 2012.*
- McConnell, A. R., Sherman, S. J., & Hamilton, D. L.** (1997). Target entitativity : Implications for information processing about individual and group targets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 750-762.
- Medin, D., & Ortony, A.** (1989). Psychological essentialism. In S. Vosniadou & A. Ortony (Eds.), *Similarity and analogical reasoning*, 179-195. Cambridge : Cambridge University Press.
- Morchain, P., & Schadron, G.** (1999). Stéréotypisation et jugeabilité : comment l'entitativité permet l'extrémisation du jugement concernant les groupes défavorisés. *Revue Internationale de Psychologie Sociale/International Review of Social Psychology*, 12, 25-46.
- Morchain, P., Codou, O., & Priolo, D.** (2013). Valeurs de Schwartz et perception d'entitativité. *Revista de Psihologia Sociala*, 31(1), 75-86.
- Morchain, P., Louvet, E., & Rohmer, O.** (2008). Être ou naître handicapé : quel sens psychologique attribue-t-on au handicap ? In J.M. Hoc et Y. Corson (Eds.), *Actes du Congrès 2007 de la Société Française de Psychologie* (pp.217-223). (<http://www.sfpsy.org/IMG/pdf/actes-SFP2007.pdf>).
- Morvan Jean-Sébastien,** « Intégration, handicap et inadaptation : perspectives psychodynamiques. », *Reliance* 1/2008 (n° 27), p. 45-53.
- Pécaut-Rivolier, L & Pons, D** (2013). Rapport sur les discriminations collectives en entreprise - Lutter contre les discriminations au travail : un défi collectif, *Ministères du travail, de la justice et des droits des femmes*, 119p.
- Poilpot-Rocaboy, G.** (2006). Bullying in the workplace : a proposed model for understanding the psychological harassment process. *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(2), 1-17.
- Richard D.**(2012) « Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien être au travail et de valorisation des espaces de discussion », *Thèse de 3 ° cycle en sciences de gestion*, Grenoble.
- Schadron, G., & Morchain, P.** (2003). Nécessité de justifier le sort d'un groupe et perception de son entitativité. *Nouvelle Revue de Psychologie Sociale / New Review of Social Psychology*, 2(2), 189-200.
- Tafari, E ; Mafaiing, B. ; Guimelli, C.**(2006). « Rôles de l'implication et des émotions dans le traitement de la diffusion d'un message : une approche expérimentale des rumeurs, *les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 70, p. 3-19.
- Tap, P.** (1988) *La Société Pygmalion. Intégration sociale et réalisation de soi*. Préface de Philippe Malrieu. Dunod. (Disponible [www.pierretap.com](http://www.pierretap.com)).
- Tap, P.** (1994) *Personnalisation et handicap : l'identité et l'insertion sociale des personnes handicapées (avant propos)* In J.F. Ravaut et M. Fardeau (dir.) *Insertion sociale des personnes handicapées : méthode d'évaluation*. CTNERHI Flash informations INSERM. 43-58.
- Tap, P.** (1996) *Les enjeux psychologiques de l'intégration. Apprentissage Desenvolvimento*. N° 17-18, 31-39 (disponible [www.pierretap.com](http://www.pierretap.com) n°152).
- Tap, P & Anton, P.** *Travail, Développement, Souffrances et Actions*. V. Rouyer, M. deLeonardis, C. Safont-Mottay, & M. Huet-Gueye. 6<sup>ème</sup> Colloque du RIPSIDEVE. *Actualités de la Psychologie du développement et de l'Éducation*, May 2013, France. pp.197-209, 2014.
- Tyar, A.**(1998). *Les aléas de la confiance, gouverner, éduquer, psychanalyser*, Paris, L'Harmattan.
- Ville, I.** (2005). *Traitement social des déficiences et expérience du handicap en France*. In: *Santé, Société et Solidarité*, n°2. Handicaps et personnes handicapées, 135-143.
- Yzerbyt, V. Y., Rocher, S., & Schadron, G.** (1997). Stereotypes as explanations : A subjective essentialistic view of group perception. In R. Spears, P.Oakes, N. Ellemers, & A. Haslam (Eds.), *The psychology of stereotyping and group life* (pp. 20-50). London: Basil Blackwell.
- Zapf, D., & Leymann, H.** (1996). Foreword. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 161-164.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M.** (1996). On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 215-237.

# Harcèlement moral et risques psycho-sociaux : les relations dans le monde du travail en question

Jean-René LOUBAT<sup>1</sup>

Les risques psychosociaux au travail - dont le harcèlement moral - se sont progressivement constitués en un nouveau concept qui recouvre un véritable phénomène de société.

Au-delà de l'émergence linguistique, celui-ci signe une évolution des mœurs, ainsi qu'un nouvel épisode de la «judiciarisation» de notre société; c'est-à-dire la demande faite au judiciaire de régler des relations qui relevaient jusqu'alors de cercles plus restreints, du civisme, de la coutume et de la pression de conformité sociale.

Difficile aujourd'hui de ne pas aborder cet aspect des relations humaines dans les organisations qui n'épargne aucun secteur d'activité (et donc pas même le secteur sanitaire et social). Il présente un évident intérêt moral mais possède aussi ses excès médiatiques, ses effets pervers et ses enjeux stratégiques. Une responsabilité de plus sur les épaules de dirigeants pourtant déjà bien chargées...

## Le nouveau marché des risques psychosociaux

L'évaluation des risques professionnels est issue de la directive cadre européenne<sup>2</sup> du 12 juin 1989 et fait partie intégrante de la responsabilité de tout employeur qui a une obligation générale d'assurer la sécurité et de protéger la santé de ses personnels (article L 230-2 du Code du travail). L'évaluation des risques professionnels (EVRP) consiste à identifier et classer un type de risques auxquels sont exposés les acteurs salariés en vue de mettre en place des actions de prévention adéquates. Elle constitue une démarche structurée dont les résultats sont formalisés dans un « document unique ». Elle est l'étape initiale d'une politique de prévention et de sécurité au travail.

Lors d'incidents ou de climat dégradé, l'attention de la médecine du travail peut être attirée et il arrive qu'à sa demande, un employeur soit amené à solliciter un audit des risques psychosociaux. Une telle démarche vise à produire une analyse des événements incriminés, à identifier des risques potentiels et les divers facteurs en jeu, à déboucher sur des propositions constructives en réponse aux risques éventuels, à restaurer un climat normal, et un mode de fonctionnement satisfaisant.

En premier lieu, le risque professionnel est une probabilité d'occurrence d'un événement indésirable dans le cadre de l'exercice professionnel (allant de l'accident à la survenue de troubles divers chez le personnel). Le trouble représente un ensemble de symptômes pouvant présager de problèmes pathologiques et invalidants.

Les risques psychosociaux constituent une variété de risques professionnels impliquant deux grands axes : les aspects psychologiques et les aspects relationnels.

Autrement dit, ils questionnent la situation du personnel dans son rapport personnel à son cadre de travail mais également les relations entre les personnels au sein d'une organisation. L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) avait publié dès 2003 un rapport sur les risques psychosociaux en Europe sous l'angle de leur définition et de leur prévention.

Ceux-ci varient considérablement d'un pays à l'autre, mettant en évidence l'importance de complexes facteurs socioculturels, par exemple : les menaces de violences physiques sont trois fois plus citées aux Pays bas qu'en Allemagne ; les intentions sexuelles non souhaitées cinq fois plus citées au Royaume uni qu'en Espagne ; le stress est trois fois plus cité en Suède qu'au Royaume uni, etc<sup>1</sup>. En résumé, les risques psychosociaux peuvent se traduire par diverses manifestations telles qu'absentéisme itératif, dépression, asthénie, désintérêt pour le travail, négligences professionnelles et actes de maltraitance, stress, conduites addictives, voire agressivité, attitude paranoïaque, conflits, voire par une démobilisation durable (productrice d'épuisement, de burn out),

(Selon une étude CSA/Liaisons sociales, 47% des salariés en France déclarent éprouver souvent du stress au travail. Selon l'IFAS, un tiers des salariés présentent des difficultés psychologiques. Le seul coût médical du stress serait évalué à plus de 500 millions d'euros et l'absentéisme à plus de 300 millions d'euros. À l'échelle de l'Europe, le coût annuel du stress lié au travail serait de 20 milliards d'euros (rapport de l'Agence européenne). Selon Eurostat, près d'un tiers des travailleurs européens seraient exposés à au moins un facteur susceptible d'affecter de manière défavorable leur bien être mental). Ces chiffres sont naturellement complètement fallacieux puisqu'intuitifs et invérifiables. Notons que le promoteur du phénomène de harcèlement en 1996, Heinz Leymann, n'évaluait qu'à 3,5 % des salariés le nombre de personnes harcelées...

Les facteurs de risques s'avèrent multiples, nous pouvons les classer en quatre grandes catégories :

- d'ordre sociétal (insécurité de l'emploi, intensification du travail, changement de dispositions légales, dépréciation d'une image professionnelle) ;
- d'ordre environnemental (mauvaises conditions écologiques de travail telles qu'espace restreint, atone, manque de luminosité, bruits, insalubrité, etc.) ;
- d'ordre relationnel (pressions, brimades, insultes, violences, harcèlement, etc.),
- d'ordre organisationnel (surcharge de travail, tâches trop exigeantes, sous-information, exposition répétée à de l'incertitude, pression trop forte).

<sup>1</sup> Docteur en sciences humaines, psychosociologue consultant libéral auprès des opérateurs sociaux et médico-sociaux, auteur de nombreux ouvrages. [www.jeanreneloubat.fr](http://www.jeanreneloubat.fr)

<sup>2</sup> La plupart des états européens développés ont légiféré sur la question, certains depuis plus longtemps, comme la Suède ou la Belgique, les autres plus récemment.

<sup>1</sup> Source Eurofound, Fourth European Working Conditions Survey, 2007.

Cependant, ces facteurs ne sont pas toujours faciles à identifier : des facteurs personnels viennent souvent interférer (vie privée, vie affective, situation familiale, situation économique, endettement, divorce, troubles personnels de santé, etc.).

Cette distinction entre facteurs intrinsèques et extrinsèques à l'organisation n'est pas toujours faite, il faut bien le dire, tant pour des raisons d'exploitation politique ou syndicale, que du fait de certains médias prompts à se nourrir de tout événement et à jouer la carte de « l'émotion et du scoop », comme le dénonçait lui-même un journaliste de talent, David Pujadas, lors d'une interview télévisée. Par exemple, on ne prend parfois même pas la précaution sociologique élémentaire de savoir si tel suicide dans une grande entreprise entre dans une moyenne statistique eu égard à la population...

De même qu'on établit immédiatement une relation entre le lieu du suicide et la cause du suicide.

Dans cette veine, un certain nombre d'articles et d'ouvrages jouent davantage sur la corde sensible et idéologique qu'ils n'apportent d'éléments précis questionnant le management<sup>1</sup>. Dans ces derniers cas, nous avons affaire à des discours qui assènt leur propre vérité au moyen généralement de témoignages rapportés, parcellaires et invérifiables, donc irréfutables. Nous nous situons alors dans le registre de ce que nous appelons le « victimisme », où les bons et les méchants sont désignés par avance, l'auteur représentant implicitement un chevalier blanc, de par son statut même de dénonciateur et de narrateur compréhensif. Citons par exemple des livres d'enquêtes écrits par des journalistes comme *Travailler à en mourir*. Quand le monde de l'entreprise tue<sup>2</sup> ; *Orange stressé*, le management par le stress à France Télécom<sup>3</sup>, etc. Ne perdons pas de vue que dans une société qui se désindustrialise, de nouveaux marchés - éditoriaux ou de services - se dessinent constamment à partir de nouveaux concepts. À l'évidence, les risques psychosociaux ont ouvert de très vastes marchés qui intéressent à divers titres de très nombreuses branches professionnelles et autres parties intéressées... Ce qui ne signifie pas pour autant qu'ils n'ont pas d'existence réelle.

#### Quelques définitions :

Selon l'accord-cadre européen :

- ✓ « Le stress est un état accompagné d'affections ou de dysfonctionnements physiques, psychosociaux ou sociaux qui résultent du sentiment individuel d'être incapable de combler un manque vis-à-vis des exigences ou des attentes qui reposent sur soi. »
- ✓ « On entend par harcèlement moral sur le lieu de travail un comportement répété et anormal dirigé contre un employé ou un groupe d'employés en générant un risque pour la santé et la sécurité (physique ou psychique). « Comportement anormal » signifie victimisation, humiliation, abaissement ou menace, à travers par exemple un abus de pouvoir. »

#### Une puissante interrogation du monde du travail

Destiné à intégrer le paysage de la GRH, le concept interroge puissamment les relations au sein du monde du travail<sup>4</sup> : en premier lieu parce qu'il constitue un nouveau cheval de bataille syndical, en second lieu parce qu'il sollicite les modes managériaux, y compris en les remettant parfois en cause.

Le risque est donc réel que le concept perde sa signification première : celle d'une intervention abusive (et donc non contractuelle) dans la sphère privée de la personne citoyenne au travail, pour se muer en arme de guerre. Il s'agirait là somme toute d'une manière perverse d'utiliser le concept... Cela est rendu possible dans une société où la médiatisation des processus sociaux s'effectue infiniment plus vite que leur qualification juridique. De nombreux faits d'actualité le démontrent parfaitement.

En tant qu'ils interrogent les rapports de travail sous un angle nouveau, celui des relations interpersonnelles, le harcèlement moral au travail comme l'invocation systématique des risques professionnels (dont les risques psychosociaux qui ont la particularité d'être les plus subjectifs) sont en passe de devenir par conséquent un authentique enjeu dans les relations partenariales<sup>1</sup>. Il suffit de voir avec quelle célérité certains syndicats se sont emparés de ces concepts et les utilisent déjà, forts de leur succès médiatique. Le risque est qu'un simple contrôle horaire ou une remontrance répétée peuvent se muer derechef en « harcèlement moral »...

Ce dernier peut être invoqué de manière abusive par tous ceux qui veulent se poser en victimes pour mieux masquer leurs propres responsabilités, leurs propres incompétences, ou bien plus prosaïquement tirer leur épingle du jeu de certains conflits.

C'est pourquoi se fait jour une autre façon objective de faire du syndicalisme et d'occuper un nouveau terrain, plus microsocial celui-ci. D'un point de vue stratégique, cela revient à créer une nouvelle ligne de front juridico-sociale au sein du monde du travail, une ligne plus mouvante, plus floue et plus personnelle que celle des revendications classiques sur la rémunération et les conditions de travail ; ces dernières exigent en effet une mobilisation collective devenue de plus en plus difficile<sup>2</sup>. En revanche, la victimisation touche individuellement chaque personne. Ce nouveau syndicalisme, passant du terrain des luttes collectives à celui de l'action judiciaire, s'inscrit dans le procès d'individualisation historique de notre civilisation occidentale.

#### Le terreau du harcèlement moral

Les établissements à climat dégradé s'avèrent beaucoup plus nombreux qu'on voulait bien le croire. Les divers et malheureux cas d'espèce que révèle l'actualité sont là pour l'attester. Force est de constater que l'absence de contrôle suffisant, tout autant qu'une naïve complaisance, ont permis des dérives de toutes sortes

<sup>1</sup> Cf. l'article de J.R. Loubat : « Des limites d'un certain discours clinique dans l'approche des organisations » in *Management & Conjoncture Sociale*, n° 617, février 2003.

<sup>2</sup> P. Moreira et H. Promonceau, Flammarion, Paris 2009.

<sup>3</sup> I. du Roy, La Découverte, Paris 2009.

<sup>4</sup> M. Bechtold et J.-R. Loubat, « Éthique et souffrance au travail dans les organisations en mutation » in *Revue française du marketing*, n°226, mars 2010.

<sup>1</sup> J.-R. Loubat, « Le harcèlement psychologique au travail : un phénomène de société » in *Management et Conjonctures Sociales* n° 596, 2001.

<sup>2</sup> Comme l'actualité nous le montre, y compris pour des préoccupations d'importance. Plusieurs explications à cela : la différenciation croissante des conditions d'exercice et des intérêts des professionnels, l'abaissement des identités professionnelles et de la notion de solidarité, la très faible représentativité des syndicats français demeurés très politiques (8% des salariés sont syndiqués) et la constante augmentation des droits des salariés.

<sup>3</sup> Jean-Louis Deshaies, *Briser l'omerta I*, EHESP 2014.

comme l'évoque le dernier et courageux ouvrage de Jean-Louis Deshaies<sup>3</sup>. Certes, tous les établissements insuffisants ne le sont pas de manière délibérée.

La question qui doit se poser est celle de la prévention : autrement dit, est-il possible de repérer des paramètres récurrents partagés par ces ECD (établissements à climat dégradé). La présence de tels paramètres caractéristiques pourrait alors servir de sonnette d'alarme...

À ce propos, les expériences communes des intervenants dans les établissements, qu'ils soient formateurs, auditeurs, consultants, superviseurs, médiateurs, etc..., peuvent utilement se recouper. Pour notre part, une trentaine d'années d'expérience d'intervention dans les établissements et services nous permettent de dire qu'il existe indubitablement des ingrédients favorisant ou manifestant les risques psycho-sociaux, la maltraitance envers les personnes accueillies et les dérapages de tous ordres. Pris isolément, de tels ingrédients ne sont pas nécessairement significatifs, mais lorsqu'ils se trouvent réunis, ils constituent de véritables syndromes, des « climats prédisposants », tour à tour cause et conséquence de dérives institutionnelles.

### **Le style de management en question**

Les dérapages peuvent être le fait d'individus isolés, mais la dissimulation de tels faits interpelle nécessairement le management de l'établissement ou du service, car un fonctionnement transparent ne doit pas permettre de masquer durablement de tels agissements. Lorsque les faits durent depuis des années, ils ne peuvent être ignorés de plusieurs individus, et à partir de là nécessitent fatalement un certain mode de fonctionnement pour se pérenniser. L'approche des faits les plus graves montre que les dérapages sont inscrits dans le fonctionnement institutionnel de l'établissement. Inversement, les établissements dont le fonctionnement n'est pas en cause réagissent très vite en cas d'incident.

Les points communs des ECD peuvent se résumer à une opacité généralisée du fonctionnement, rendue possible par un certain mode et style de management, et plus particulièrement par une absence de traçabilité de l'ensemble des pratiques professionnelles.

### **Notons plus précisément :**

#### **✓ à l'endroit des bénéficiaires :**

- l'absence de projet personnalisé écrit ;
- l'absence de consultation laissant des traces écrites ;
- l'absence de modalité de participation ;
- l'absence d'enquête de satisfaction ;
- l'absence d'accès à l'information pour les bénéficiaires ;
- des difficultés pour eux pour rendre visite à leurs proches ;
- l'absence d'ouverture aux familles et aux proches ;
- l'absence de consultation des proches ;
- l'absence d'information transmise aux proches, tant sur l'emploi du temps que sur le contenu des situations et des activités.

#### **✓ à l'endroit des professionnels :**

- une absence de communication transversale entre les professionnels ;
- l'existence de clans ;
- un management centré sur la personne du dirigeant ;
- un système de communication en étoile ;

- des pratiques de convocation trop fréquente des personnels dans le bureau du dirigeant, sans raison claire et publique justifiée par l'activité ;
- l'absence de projet clair et écrit d'établissement ;
- la revendication d'un projet implicite détenu par le leader ;
- l'absence de règles de fonctionnement fiables ;
- un fonctionnement coutumier et oral ;
- l'absence de démarche qualité opérante ;
- l'existence de règles rituelles curieuses ;
- des options marginales et insolites, diffusés et détenues par le dirigeant ou un petit clan ;
- une primauté de l'idéologie sur les prestations ;
- une prédominance d'un discours sur les faits ;
- une coupure vis-à-vis de l'environnement ou bien une maîtrise totale des relations avec celui-ci par le dirigeant ;
- le développement de rumeurs.

### **Le témoignage d'une directrice d'établissement**

« Lorsque je suis arrivée dans l'établissement, je pensais naïvement avoir affaire à un « bon établissement » car rien ne transpirait au dehors... Je devais vite m'apercevoir que cet établissement avait fonctionné en marge de tout contrôle durant la plus longue période de son histoire.

Aucun document ne venait laisser trace de quoique ce soit. Cet établissement avait pu se doter d'une image toute virtuelle, d'une part, en acceptant toutes les candidatures d'enfants - même les cas les plus lourds et sans pour autant être en mesure de leur offrir des réponses ad hoc -, ce qui lui attirait ainsi la reconnaissance des divers partenaires, d'autre part, en produisant du discours, notamment au travers d'une association de « recherche », qui utilisait par ailleurs le matériel de l'établissement, pour la seule gloire de son grand gourou...

La politique de recrutement des personnels qui avait prévalu jusqu'alors était plus que surprenante, tant au plan des profils de compétences que des profils personnels. Je compris qu'elle était indissociable du style de management charismatique, pour reprendre une nomenclature classique, qui avait régné durant très longtemps, entraînant un fonctionnement à dominante relationnelle et psychoaffective, ainsi que l'instauration de nombreux territoires, d'un cloisonnement entre les équipes et d'une opacité de l'activité. Faut-il rappeler que le véritable leader de cet établissement n'était pas le directeur en titre, mais le médecin psychiatre qui avait progressivement transformé cet établissement en quasi service hospitalier, allant jusqu'à recruter son épouse, infirmière psychiatrique... et la transformer in peto en chef de service.

Je devais dresser des constats difficiles mais sans complaisance et me résoudre à réintroduire des procédures ordinaires de travail. Le fonctionnement s'avérait des plus anarchiques, les activités ne connaissaient pas de fondements sérieux, les bénéficiaires accueillis ne disposaient d'aucun projet personnalisé, les rôles et fonctions n'étaient pas du tout définis, l'allocation des espaces de travail obéissait à une logique de préséance personnelle, les horaires et les congés étaient parfois pris par les personnels comme bon leur semblait ou utilisés comme des récompenses...

À la suite de ma tentative de réorganisation générale, une crise interne surgit, alimentée par quelques personnes, qui jusqu'alors régentaient l'établissement à leur façon et s'étaient accordé des territoires indus. Ces personnes mirent à profit les nombreuses zones de flottement qui ne manquaient pas d'exister, les statuts qu'elles occupaient (médecin psychiatre, chef de service, assistante sociale) ainsi que des appuis extérieurs dont elles pouvaient bénéficier, pour donner à cette crise une ampleur inattendue et surtout médiatique. Cela était d'autant plus facile qu'à l'extérieur de l'établissement une coïncidence pouvait être établie entre ma venue et les «problèmes de l'établissement»...

Certains articles, visiblement écrits avec la complicité de quelques adeptes du clan du gourou (car ces «journalistes» ne se sont jamais présentés à l'établissement), faisaient état de pratiques ignobles (maltraitance délibérée, tortures et jeux violents) comme cette prose d'un canard déchaîné, qui évoquait le témoignage anonyme d'une éducatrice écoeurée et démissionnaire dénonçant «le jeu de la cagoule à l'envers pour que l'enfant se cogne dans les murs, le jeu de la tête à claques, qui consiste à demander à l'enfant de tendre l'autre joue et d'en rire, etc.» (sic).

Profitant d'une réunion d'établissement avec des familles, l'assistante sociale de l'établissement devait dénoncer des violences commises à l'endroit de leurs enfants, semant ainsi un trouble compréhensif chez certains parents. Les enquêtes judiciaires et administratives diligentées par les autorités aboutiront à rejeter toutes ces accusations. Un médecin sera par ailleurs dénoncé pour attouchement, là encore, l'affaire demeurera sans fondement et ce professionnel sera réintégré. Mais la violence fait son œuvre : dans un tel climat délétère, des personnes craquent, certains avouent prendre du «Prosac», venir au travail la peur au ventre. Tout le monde se met à soupçonner tout le monde, chacun a peur de prononcer un mot de trop, une plaisanterie mal comprise, voire même de se trouver seul avec un enfant.

La souffrance est extrême... À son tour, elle engendre de la violence par laisser-aller, par démission, par énervement, par écoeurement, auprès des enfants et adolescents accueillis. Pour finir, un audit de la DDASS a le mérite de rétablir la vérité et reconnaît les agissements d'un «clan»...

### **Le pathos des systèmes fermés**

La principale leçon que nous pouvons tirer de tout cela est que la violence naît de systèmes fermés, repliés sur eux-mêmes et qui n'ont plus d'autres repères que ceux d'un leader émotionnel. La rupture de communication, l'oubli de la vocation fondamentale de tels systèmes, l'absence de transparence avec les familles, le mépris des règles de vie les plus élémentaires ont transformé les établissements dont il vient d'être question en des «systèmes fous» dans lesquels les actes fous sont devenus la norme.

Tout cela n'aurait pu se réaliser si de tels établissements avaient possédé dès le départ un véritable projet et des procédures professionnelles explicites, s'ils avaient établi un contrat avec les bénéficiaires ou leurs représentants légaux, s'ils avaient instauré leur participation au projet

personnalisé, si des modes d'évaluation avaient été opérants, si les fonctions de chacun avaient été définies, si les partenaires n'avaient pas été mis à distance, si une « démarche qualité » avait été la préoccupation première de l'institution. Mais s'il y avait eu tout cela, ces établissements auraient tout simplement bénéficié d'un véritable management...

Certains systèmes de travail et certains modes de management sont plus générateurs que d'autres de risques psychosociaux, ce fait doit nous inciter à davantage de rigueur et de clarté à propos des fonctionnements institutionnels et à moins de complaisance envers des pratiques parfois séduisantes mais génératrices de processus dévastateurs bien identifiés.

La consultation doit remplacer la fascination charismatique, la définition des fonctions, l'identification des projets et des procédures, l'élaboration de contrats, la mise en place d'instances de régulation et d'expression, de modalités d'évaluation, d'une véritable politique de gestion des ressources humaines, doivent limiter les pratiques de harcèlement psychologique au travail et les risques psychosociaux, et dans tous les cas, permettre de les authentifier rapidement pour les rendre inopérantes ou mieux encore pour les prévenir. Comme en matière de violence, nous pouvons nous apercevoir que de tels processus ne peuvent prospérer qu'avec la sourde complicité – l'omerta – d'un certain nombre. C'est donc plus largement à une méditation très « politique » sur les systèmes sociaux que nous sommes conviés...

### **L'origine du harcèlement**

Le harcèlement (en anglais *harasment*, lui-même issu du vieux français *harasement*) est originellement un terme de chasse. Le harcèlement consiste à épuiser une proie par une pression constante jusqu'à ce que le stress et la fatigue aient raison de la bête. À ce titre, la « chasse à courre » s'inspire directement des méthodes des prédateurs canidés, tels les loups, les lycaons et autres chacals. Le harcèlement fait également partie du vocabulaire militaire pour évoquer les « coups de mains » répétés de petits groupes, guerillas ou commandos, sur les flancs des corps de troupes.

À partir des constats des éthologistes, le harcèlement peut également être pratiqué par un groupe de congénères vis-à-vis d'un des siens pour l'exclure ou le dénigrer, et l'on utilise alors le terme de « mobbing » (qui vient de l'anglais *mob* : foule). Cette dernière pratique est utilisée dans toutes les populations humaines, elle peut prendre la forme de lapidation (confère la bible), de quolibets, de crachats ou de coups, elle peut s'apparenter à différentes formes de chahut, charivari, bizutage, pratiqués traditionnellement au sein des corporations, des institutions, des armées, des grandes écoles, des clubs sportifs ou des bandes de quartiers. Elle peut encore prendre la forme plus sophistiquée d'une campagne médiatique. De façon plus générale, il s'agit du rejet actif d'un groupe vis-à-vis d'un de ses membres dans le but de le faire craquer, de l'humilier, de le rejeter, de lui retirer toute identité et appartenance au groupe, ou bien de lui faire passer un rite initiatique (dans ce cas, le harcèlement est limité dans le temps).

## **Mobbing et phénomène de groupe**

**Mais le harcèlement ne vise pas qu'au bannissement, au retrait, voire à la destruction du harcelé, il renforce également puissamment l'identité du groupe harceleur. C'est pour cette raison qu'il se pratique dans tous les systèmes sociaux à forte pression sociale : régimes totalitaires, sectes, armées, grandes écoles, corporations, gangs, etc. C'est cette dernière fonction, mise en évidence à la fois par les psychosociologues et les éthologistes, qui nous paraît la plus intéressante dans le cadre du monde du travail, et qu'une approche purement clinique du phénomène ne peut prendre en compte. En effet, le harcèlement moral ne peut se réduire à une pratique perverse (comme pourrait le laisser penser le sous-titre de l'ouvrage de Marie-France Hirigoyen), à un processus morbide, au risque de l'enfermer dans une catégorie psychopathologique et psychiatrique - même si elle existe. Quand bien même une composante perverse peut être identifiable chez certains harceleurs les plus virulents ou les plus déterminés, il ne faudrait pas oublier que le harcèlement relève aussi de pratiques institutionnalisées, socialisées, parfaitement calculées, légitimées, voire enseignées.**

Outre qu'il est la méthode favorite des régimes totalitaires et des sectes, le harcèlement ou le mobbing peut être une forme d'out placement, par exemple pour se débarrasser de certains cadres sans leur accorder les indemnités dues, pour faire partir des employés temporaires après avoir bénéficié des aides afférentes ou bien des professionnels qui sont protégés par leur statut ou leur contrat (personnes anciennes, experts de haut niveau, etc.). Le harcèlement moral ou le mobbing est tout particulièrement érigé en méthode là où le licenciement n'est pratiquement pas possible, par exemple dans le domaine public ou assimilé ; le but étant alors d'aboutir à une mutation ou mise en indisponibilité de la victime. D'ailleurs, tant les données suédoises de Leymann que celles de Jean-Luc Viaux et Jean-Luc Bernaud<sup>1</sup> montrent « la forte représentation du service public et du secteur associatif (et en particulier des écoles, des structures de santé, des services administratifs (mairies, collectivités territoriales, etc.) ».

Autrement dit, le harcèlement moral demeure dans certains cas le seul moyen pour des employeurs ou des cadres de mettre de côté des personnels dont ils veulent se débarrasser dans des systèmes qui ne leur permettent pas de le faire par des voies légitimes et plus directes. Il est constatable que nombre de victimes de harcèlement moral sont des professionnels présentant une certaine ancienneté, auxquels il est difficile de reprocher des fautes professionnelles et qui sont plutôt considérés comme des praticiens consciencieux. En somme, deux ingrédients majeurs doivent être réunis pour que le harcèlement moral s'impose comme une issue tentante : que la victime représente un obstacle pour le harceleur, et qu'il ne puisse déplacer cet obstacle. Bien entendu, ces ingrédients ne valent pas dans le cas d'une véritable personnalité perverse qui cherchera au contraire à conserver sa victime à portée.

Le secteur sanitaire, social et médico-social qui nous intéresse rentre dans ce cas de figure : les licenciements y sont difficiles ou bien coûtent chers. Certaines de ses spécificités historiques sont à prendre en compte :

- l'activité n'y est généralement pas suffisamment évaluable pour faire apparaître aisément une faute professionnelle ou une incompétence quelconques ;
- le mode d'avancement y a été calqué sur celui de la fonction publique, ce qui signifie que plus un personnel est ancien, moins il est mobile et plus il coûte cher à licencier ;
- le mode de recrutement y a été pendant longtemps fréquemment empirique, n'obéissant pas à des critères techniques et professionnels rigoureux ; de ce fait, les déconvenues et les inadéquations sont nombreuses ;
- ce type de secteur offre une sensibilité historique à l'idéologie, au psychoaffectif et à l'implication personnelle ; les climats y sont donc sensibles et les relations parfois complexes et ambiguës ;
- il existe certaines barrières morales ou éthiques plus importantes que dans le secteur à but lucratif ; barrières tendant à réprocher des pratiques autoritaires au détriment de manœuvres plus indirectes et plus manipulatoires ;
- les modes de management charismatique, paternaliste, auto-légitimé, centraliste, qui ont pu y prévaloir ont favorisé une toute puissance et rendu opaque le fonctionnement d'un certain nombre d'établissements et services.

Les idéologies parfois prônées dans le secteur social et médico-social ont laissé dans l'ombre des pratiques douteuses et adulé avec une fascination complaisante les « apprentis patriarches » de tous poils.

Certains fonctionnements para-familiaux ont reproduit toutes les vicissitudes des univers fermés : pressions, culpabilité, abus sexuel, harcèlement psychologique. Aujourd'hui, l'exigence de transparence et de traçabilité des fonctionnements institutionnels permettra à la fois de limiter pour l'avenir ce genre de pratiques, mais aussi de faire remonter à la surface tous les errements qui ont pu exister...

### **Les techniques du harcèlement**

Il s'agit d'une manière générale d'isoler la victime (comme le font tous les chasseurs en meute), de casser ou détériorer ses liens avec la communauté qui l'entoure, de la faire douter de son appartenance à celle-ci. Cela peut passer par des déplacements, des mutations ou des affectations dans des bureaux isolés, des postes solitaires, comme cette employée qui s'est retrouvée dans un bureau au fond d'un couloir, au-delà d'une porte coupe-feu (sic). Notons au passage que les techniques de déportation, de déterritorialisation, de confinement ou de regroupement sont pratiquées à l'échelle internationale par des régimes violents qui souhaitent éradiquer une identité ou en renforcer une autre.

Il s'agit encore de déréguler la fonction de la victime en lui demandant par exemple d'exécuter toutes sortes de tâches imprévues, fréquemment humiliantes (comme

<sup>1</sup> J.-L. Viaux est professeur à l'université de Rouen en psychopathologie et psychologie légale, directeur-adjoint du laboratoire PSY/NCA et auteur de nombreux ouvrages, J.-L. Bernaud est maître de conférences en psychologie différentielle et auteur. Tous deux ont travaillé au Laboratoire de Psychologie des régulations individuelles et sociales (Pris) de l'Université de Rouen.

cette secrétaire à laquelle on demandait de faire les toilettes) ; il s'agit de créer de l'incertitude autour de la victime, en la désinformant ou la sous-informant, en faisant courir des rumeurs ; il s'agit de pratiquer la privation ou l'obligation sensorielle en ne lui adressant pas la parole, en ne lui disant pas bonjour, en instaurant le silence autour d'elle, ou bien au contraire en l'insultant, en lui faisant des reproches à propos de tout et de rien ; il peut s'agir encore de lui retirer les signes de sa fonction et de son travail, en faisant balayer par exemple des personnels qualifiés (comme l'a fait récemment une grande firme automobile asiatique installée en France), ou en ne lui fournissant plus de travail du tout.

Ces techniques s'avèrent efficaces car précisément elles fonctionnent sur un certain nombre de ressorts psychologiques<sup>1</sup>. Elles finissent même parfois par obtenir la complicité bien involontaire de la victime dans la mesure où celle-ci peut se replier sur une position de dominée ou être acculée à la faute ou au passage à l'acte, et donner ainsi raison en apparence aux reproches du harceleur, au nom du fameux adage « il n'y a pas de fumée sans feu ».

La victime devient alors un bouc émissaire remplissant une fonction sociale symbolique au sens de René Girard dans ses écrits.

## Bibliographie

BECHTOLD M., LOUBAT J.-R. (2010). « Éthique et souffrance au travail dans les organisations en mutation » in *Revue française du marketing*, n°226.

BERNAUD J.-L. (2012). *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Paris, Dunod.

CHARLEUX F., LOUBAT J.-R. (2015). *Motiver les équipes en travail social*, 2ème éd., Paris, ESF.

DESHAIES J.-L. (2014). *Briser l'omerta !* Paris, EHESP.

HIRIGOYEN M.-F. (1998). *Le Harcèlement moral*, Paris, Syros

LEYMANN H. (1993). *Mobbing : la persécution au travail*, Paris, Seuil.

LOUBAT J.-R. (2014). *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, 2ème éd., Paris, Dunod.

LOUBAT J.-R. (2003). « Des limites d'un certain discours clinique dans l'approche des organisations » in *Management & Conjoncture Sociale*, n° 617.

LOUBAT J.-R. (2000). « Le harcèlement psychologique au travail » in *Lien Social*, n°533.

MOREIRA P., PROMONCEAU H. (2009). *Travailler à en mourir. Quand le monde de l'entreprise tue*, Paris, Flammarion.

NAZARE-AGA I. (2013). *Les manipulateurs sont parmi nous*, Paris, Éditions de l'Homme.

ROY I. (du) (2009). *Orange stressé, le management par le stress à France Télécom*, La Découverte, Paris.

ZOLLA E. (2014). *La gestion des risques dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, Paris, Dunod.

## Le harcèlement psychologique en « 3D »

Selon nous, le harcèlement psychologique regroupe les pratiques suivantes qui peuvent être partiellement ou totalement identifiées sous l'appellation de « 3 D » : dénaturation, dénigrement, déstabilisation.

### • Dénaturation de la fonction de la personne victime, qui :

- se voit demander d'effectuer des tâches qui ne figurent pas dans la définition de sa fonction et dans son contrat de travail ;
- se voit proposer des tâches qui ne correspondent pas à son niveau de qualification et de compétences ;
- doit effectuer des tâches humiliantes ;
- ne se voit plus confier les tâches qui incombent normalement au poste occupé ou à un poste similaire.

### • Dénigrement de la personne victime, qui :

- se voit systématiquement évitée ;
- se trouve privée de tâches ou d'objectifs de travail ;
- est placée en position de sous-information ou de désinformation ;
- se voit affecter un espace réduit, marginal ou bien éloigné ;
- se trouve progressivement mise à l'écart de la vie de l'entreprise ;
- constate que ses collègues sont incités à l'éviter ;
- fait l'objet de rumeurs ou de « bruits » qui courent ;
- se voit refuser toute demande de sa part, ou tout menu avantage.

### • Déstabilisation de la personne victime, qui :

- voit son image faire l'objet de critiques ou d'attaques répétées ;
- constate que ses compétences sont constamment remises en cause sans argument patent ;
- fait l'objet d'attitudes humiliantes et vexatoires ou d'insultes ;
- voit ses comportements et formes d'expression stigmatisés ;
- voit son estime de soi entamée ou démolie ;
- voit sa vie privée interrogée ;
- se voit incitée au départ.

<sup>1</sup> Dans un registre plus psychologique, Isabelle Nazare-Aga décrit également un ensemble de techniques comportementales dans son ouvrage *Les manipulateurs sont parmi nous*.

# A l'impossible, nul n'est tenu ?

« En nous efforçant d'atteindre l'inaccessible, nous rendons impossible ce qui serait réalisable ». Robert Ardrey (1908-1980)

« Le désespoir est le prix qu'il faut payer lorsqu'on s'est fixé un but impossible ». Graham Greene (1904-1991)

Laure BRUN<sup>1</sup>

Aujourd'hui, les institutions, qu'elles soient publiques ou privées, s'inscrivent dans un contexte social qui se caractérise par la rationalisation du travail, l'intensification du travail, l'exacerbation des phénomènes d'exigence et « d'excellence » (Aubert, de Gaulejac, 1991), et par un processus de normalisation de l'idéal au travail (Dujarier, 2006).

La prescription du travail est devenue irréaliste et met l'action des travailleurs en souffrance. Ce qui est récent, c'est que les dispositifs de contrôle tels que la traçabilité, les méthodes d'évaluation, la juridiciarisation des relations de service la rendent « vraiment » exigible, sous peine de sanction. Non seulement, la norme est devenue idéale, mais, en plus, l'idéal est devenu la norme (Dujarier, 2006). La satisfaction de toutes les exigences, fussent-elles illimitées et contradictoires entre elles, s'inscrit comme une commande, un ordre, une incantation de plus en plus insistante, voire « harcelante » en direction des professionnels. Or, la prescription « d'autonomie » et de « responsabilité », en participant à « l'individualisation » du travail et de sa « reconnaissance », transforme la toute-puissance organisationnelle en une injonction à la toute-puissance individuelle. Le déni des limites au travail va de pair avec une nouvelle division sociale du travail d'organisation, dans laquelle le « client », « l'utilisateur » (et parfois ses proches) sont enrôlés à leur tour pour prescrire et contrôler (et juger) le travail des professionnels. Dans ce contexte, le travail - celui qu'il faut réellement faire pour assumer ce qu'il y a à faire et pouvoir s'y retrouver - tend, dans certaines organisations, à devenir difficile voire impossible à satisfaire (Clot & Lhuillier, 2010). Sa réalisation, sa responsabilité, son poids sont « à la charge » et à « l'ordre » du professionnel, à charge alors à ce dernier de s'y monter et de se montrer à la hauteur.

Les risques psychosociaux sont venus résonner (raisonner?), faire écho aux difficultés, souffrance, mal-être des professionnels : stress, troubles musculo-squelettiques, épuisement, harcèlement... Autant de vocables pour désigner des maladies qui contaminent le monde du travail.

Le secteur social et médico-social ne fait pas exception à la règle. Depuis quelques années, les nouvelles missions, les réformes en cascade (lois, décrets, circulaires, recommandations de bonnes pratiques) et les gestions budgétaires ont rendu beaucoup plus complexe le travail dans ces institutions.

Elles engagent pour le coup les professionnels de l'accompagnement, de l'éducation, de l'aide et du soin, dans une profonde transformation de leurs pratiques voire de leur métier. Ces réformes exigeantes et cependant nécessaires, reconnaissent, entre autre, aux usagers, des droits fondamentaux ainsi qu'une protection de leur personne. Détenteur de droits et personne protégée, l'utilisateur est placé au cœur du dispositif. Le « défi » des acteurs sociaux et médico-sociaux est alors de mettre en œuvre un accompagnement quotidien, « bienveillant », de « qualité », « personnalisé », répondant aux besoins, attentes et demandes des usagers.

L'écoute des professionnels travaillant dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux et plus particulièrement, ceux dont l'activité professionnelle s'actualise au sein des établissements hébergeant des personnes âgées et dépendantes (EHPAD), rend compte régulièrement d'un travail de plus en plus difficile et sous tension. Lieu de travail pour les uns et lieu de vie (souvent le dernier) pour les autres. Leur finalité réside dans « la qualité de vie de chaque résident tout au long du séjour, et ce quelles que soient ses difficultés : dépendance physique, perte d'autonomie décisionnelle, difficultés d'expression... La qualité de vie englobe inévitablement celle de l'accompagnement de la fin de vie et cette dimension doit être prise en compte, en particulier dans l'élaboration du projet personnalisé » (Anesm, 2010).

Richard Vercauteren<sup>1</sup> stipule que la personne âgée doit être comprise dans « sa globalité », sans que l'on se cantonne uniquement à ses pathologies ou handicaps, et « être aidée de manière précise et efficace », compte tenu d'un ensemble de phénomènes inhérents à son état ou à son âge. L'accompagnement doit donc considérer la personne âgée dans toutes ses dimensions : somatique, psychique, culturelle, sociale, citoyenne et spirituelle...

On voit à travers cette énumération l'ampleur du travail à accomplir et la difficulté aussi pour les professionnels de l'EHPAD d'y répondre de façon totale, satisfaisante, au quotidien, pour chaque personne âgée accompagnée.

<sup>1</sup> Formatrice et Psychologue du travail, OAREIL Bordeaux

<sup>1</sup> Hervy, B ; Schaff, J.-L ; Vercauteren, R, Projet de vie personnalisée des personnes âgées, Toulouse, Érès, 2012

En effet, savoir reconnaître les attentes des personnes âgées ou, mieux, les anticiper, quand bien même elles sont difficiles à cerner, fait partie intégrante du travail pour les professionnels de terrain. Ces attentes et besoins sont parfois clairement exprimés, mais peuvent aussi restés à couvert, silencieux, méconnaissables.

Ces missions et objectifs professionnels tendent le travail des acteurs et se muent parfois en pressions et injonctions qui déferlent quotidiennement comme autant d'exigences rationnelles et obligatoires « parce qu'on a pas le choix » (prescripteurs et gestionnaires), « parce qu'on le vaut bien » (usagers et familles), « parce qu'on est payé pour ça » (professionnels). Ces missions et objectifs peuvent être le terreau d'un harcèlement invisible voire visible mais tellement normé dans les habitudes qu'il en devient un moteur de l'action. Selon Ariane Bilheran, le harcèlement vise « la destruction progressive d'un individu ou d'un groupe par un autre individu ou groupe, au moyen de pression répétées destinées à obtenir de force de l'individu quelque chose contre son gré et, ce faisant, à susciter et entretenir chez l'individu un état de terreur<sup>1</sup>».

Il a pour conséquence selon Marie-France Hirigoyen de porter atteinte à « la dignité, ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci, dégradant le climat de travail<sup>2</sup> ».

Dans cette optique, notre propos se situera plus précisément dans la recherche de l'abus de la prescription du travail, orchestré consciemment ou non, tant par les prescripteurs et managers, les usagers et leurs proches que par les professionnels eux-mêmes. En effet, le harcèlement peut prendre aussi des formes ordinaires et paradoxales dans les institutions.

## LE HARCELEMENT COMME SYMPTÔME D'UNE PRESCRIPTION ASSUJETTIE A L'IDEAL DU TRAVAIL

### « A l'impossible, vous êtes tenus ! » ou la spirale infernale du « toujours plus » et du « toujours mieux »

« Rien n'est impossible pour l'homme qui n'a pas à le faire soi-même » de A. H. Weiller.

Pour travailler, il est utile d'avoir un cadre prescriptif définissant ce qu'il convient de faire et quand le faire.

L'organisation du travail devient ressource pour l'action : « Ressource pour le prescripteur, qui cherche à orienter et à faire advenir un certain ordre (une organisation), mais aussi ressource pour les travailleurs leur permettant de faire face au réel<sup>3</sup> ». L'intérêt du travail prescrit (tâches, procédure) s'inscrit dans ce cadre qui délimite le champ des possibles et balise le travail. Même contraignante, la prescription du travail reste indispensable pour définir les buts et éviter l'écartèlement devant des « possibles infinis<sup>4</sup> ». Cependant, elle ne peut expliquer ni suffire à elle seule à l'activité des professionnels et de leur histoire collective, car elle est bien limitée pour donner de la profondeur et du sens au métier... Ce sont les professionnels qui s'expliquent, débattent et se confrontent avec elle pour développer des manières de faire, de penser ou d'agir adaptées aux tribulations de l'imprévisible : la rencontre de l'Autre (usagers, famille, collègues ...).

La relation d'accompagnement et de soin des personnes âgées et de leurs proches dans les EHPAD convoque la

singularité, elle pose souvent une énigme, une surprise, propose de l'inattendu, de l'imparfait et de ce fait, impose une sérieuse difficulté pour prescrire le travail de manière massive, c'est-à-dire générique et normée. Elle doit faire appel à toute l'intelligence sensible, subjective et pratique des acteurs pour co-construire un univers des possibles.

Or, dans certaines organisations, cette dimension est occultée, déniée, proscrite ; à sa place, la prescription de l'idéal est devenue « la norme<sup>5</sup> », la référence (incontestable et indiscutable), le culte d'une performance imposée comme impératifs économiques indiscutables, légitimant une indifférence généralisée au coût de l'excellence<sup>6</sup>, à la souffrance - déconnectée de la réalité du terrain - ne correspondant plus du tout à un « possible » du travail réel des acteurs. Imposer un idéal comme norme est une technique de pouvoir qui individualise les tensions, dénie les limites et sert à promouvoir « la bêtise opératoire en asservissant l'accomplissement de la tâche primaire aux exigences de rentabilité, dans la confusion agie entre les choses qui ont un prix et les sujets dont il conviendrait de respecter la dignité...<sup>7</sup> ».

Ces organisations idéalistes et totalitaires, dans un déni du réel, exigent toujours plus de leurs employés : qualité totale, zéro défaut, zéro risque, excellence durable<sup>8</sup>.

Cette liste s'annexe à un management du même type, qui produit un système de prescriptions impossibles, dont l'échec de mise en œuvre est sanctionné socialement, installant un univers d'exigences extrêmes dans lequel les travailleurs tourmentés sont toujours coupables de n'en faire jamais assez, de n'être jamais à la hauteur. A cet impossible, tous sont tenus et s'y perdent...

Or, cette organisation de l'activité est pensée à partir d'un « doux leurre » qui sert de modèle théorique : en bref, des usagers exemplaires, des proches heureux, des professionnels parfaits, des procédures et outils efficaces ..., dans un monde sans maladie, sans souffrance, sans vulnérabilités, sans angoisse, sans culpabilité, sans risques, sans faiblesses ; un monde sans désordre, sans vie. Dans cet horizon chimérique, la réalité se dilue, l'absence de limites devient ainsi la norme : « L'idéal » est possible, exigé et doit être produit... (Dujarier, 2006).

La normalisation de l'idéal, en tant qu'elle érige l'absence de limite en norme pour l'action, laisse le travailleur dans une triple incertitude : tout d'abord, il ne sait pas ce qu'il doit et peut faire - le « tout doit être possible » supprime le cadre et le but de l'action ; ensuite, il ne sait pas ce qu'il faut faire pour savoir ce qu'il faut faire - la désorganisation est prégnante et anxiogène car le processus même de fabrication des buts limités devient problématique, jusqu'où aller, où s'arrêter ? ; Enfin, les critères pour juger l'action, qu'elle soit la sienne propre ou celle d'autrui, deviennent infinis et d'une relativité telle qu'ils ne sont plus pertinents pour se repérer et donner du sens à l'action - comment dès lors se reconnaître dans ce que l'on fait ?

<sup>1</sup> Bilheran, A. Le harcèlement moral, Paris, Armand Colin, 2006.

<sup>2</sup> Hirigoyen, M.-F. Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien, Paris, Syros, 1998.

<sup>3</sup> « De l'organisation à la prescription : plasticité, apprentissage et expérience » par Pascal Béguin, in Agir en clinique du travail sous la direction de Yves Clot et Dominique Lhuillier, Toulouse, Érès, 2010, p. 131

<sup>4</sup> Dujarier, M.-A. L'idéal au travail, Paris, PUF, 2006.

<sup>5</sup> Ibid, p. 165.

<sup>6</sup> Aubert, N & de Gaulejac, V. Le coût de l'excellence, Paris, Editions du seuil, 2007.

<sup>7</sup> « Equipes pluridisciplinaires, groupalité et conflits d'appartenance » par Emanuel Diet, in Agir en clinique du travail sous la direction de Yves Clot et Dominique Lhuillier, Toulouse, Érès, 2010, p. 239.

<sup>8</sup> De Gaulejac, V. Travail, les raisons de la colère, Paris, Editions du Seuil, 2011, p. 307.

Cette prescription du travail abyssale ne peut mettre les professionnels qu'en échec et en danger : s'ils la suivent « à la lettre », ils s'y perdent et s'y épuisent ; s'ils la contournent, ils prennent individuellement et/ou collectivement un risque, celui, entre autre, de ne pas répondre aux exigences d'excellence et/ou de perdre le soutien du collectif : à cet impossible, ils sont tenus et l'impossible les tient !

### « Je veux l'impossible ! » ou la prescription galopante et l'évaluation par les usagers et les familles

« Soyez réalistes : demandez l'impossible ! »  
de Ernesto Guevara

Aujourd'hui, dans les institutions sociales et médico-sociales, la mise en place de dispositifs d'évaluation qui visent à connaître les « attentes », « avis », et « satisfactions » des destinataires de service, tisse un lien étroit et fonctionnel entre l'opinion de l'utilisateur et le contrôle hiérarchique. Ces dispositifs imposent de nouvelles normes, de nouvelles façons de procéder et ont des conséquences directes en termes d'organisation de travail qui n'est plus pour le coup un moyen, une aide, un support pour faciliter la production des biens ou des services et orienter l'ajustement des professionnels, car « elle s'impose plutôt comme un système de prescription normatif à partir duquel le travailleur doit adapter son activité<sup>1</sup> ».

Certaines hiérarchies utilisent le jugement des usagers voire des familles comme un moyen de pression et un instrument de contrôle qui peut impacter sérieusement le travail et le rapport à l'organisation, aux conditions de travail et au climat social. La parole des usagers et/ou des familles devient un moyen de prescrire, déléguer et contrôler le travail. Dès lors, poussé à déborder de son rôle d'acteur économique, l'utilisateur intervient et prend en charge les régulations d'ordre organisationnel et institutionnel, social et politique (Pinto, 1990). Selon les directives institutionnelles du prestataire de service, l'utilisateur et/ou la famille peut être invité à exiger d'être satisfait et même être incité à dénoncer tout manquement en la matière. Si elle est suivie à la lettre, légitimée et instrumentée par les dispositifs de gestion, cette invitation peut servir à « la surenchère » des droits consuméristes et « au flicage » des usagers et des familles, développant ainsi de part et d'autres tensions, rancoeurs et acrimonies.

Or, l'évaluation et le jugement de l'utilisateur ou de la famille porte le plus souvent sur le service réalisé qui ne correspond en rien à l'activité (travail réel). En effet, les usagers ou la famille ne chercheront pas forcément à comprendre ou à savoir pourquoi ce qui devait être fait n'a pas pu l'être. Comme le souligne Marie-Anne Dujarier, l'utilisateur « est invité à adopter une posture naïve, dans laquelle les services pourraient être produits par enchantement, sans travail, sans imprévu, sans incertitude. Positif ou négatif, l'avis de l'utilisateur est transmis à la hiérarchie qui, elle, applique des sanctions en cas d'écart à la norme prescrite, fût-elle celle, infiniment exigeante, de « satisfaire » leurs désirs labiles et contradictoires »<sup>2</sup>.

Selon Vincent de Gaulejac, l'évaluation recouvre trois dimensions du pouvoir : « le pouvoir d'imposer « sa » vision, son système de valeurs ; le pouvoir d'imposer « ses » règles du jeu, le cadre et le dispositif qui règlent les façons de faire ; le pouvoir d'imposer « son » interprétation des résultats en fonction de ce que l'on cherche à obtenir »<sup>3</sup>.

A ces trois registres de pouvoir correspondent trois éléments de mal-être pour les professionnels en termes de dépréciation, de dépossession et de dévalorisation. La valeur travail est dénaturée lorsque le travailleur n'est plus maître du sens qu'il donne à ce qu'il fait. Son activité est alors dévaluée. Si au « travail bien fait » selon les critères du groupe de pairs (collègues) se substituent des critères de mesure qui n'en rendent pas compte (usagers et proches), c'est le travail lui-même qui en sort déprécié, et le professionnel discrédité. Le manque de reconnaissance et la « perte de sens » exprimés par certains professionnels en sont souvent la conséquence : l'acte de travail « n'est plus mesuré à l'aune de celui qui le fait mais à l'aune de celui pour qui il est fait » et est d'autant plus mal vécu que le travailleur est encouragé à s'identifier à ce qu'il fait. S'il ne peut en fixer lui-même la valeur, cette invalidation le touche au plus profond de son être : c'est alors lui-même qui est dévalué. Le besoin de reconnaissance et de revalorisation de soi-même est d'autant plus intense « qu'il ne se reconnaît plus dans ce qu'il fait »<sup>5</sup>.

On comprend dès lors que dans ce contexte et face à des « comportements consuméristes zélés », la relation entre l'utilisateur ou la famille et le professionnel peut dégénérer et prendre des formes d'agressivité ou de violence notoire, voire de « harcèlement » (Dujarier, 2006) et de « maltraitance » (Litim et al, 2005 ; Amyot et al, 2010). Le décalage entre les attentes illimitées de l'utilisateur et les limites de l'action du professionnel, s'il n'est pas reconnu, compris, contenu et étayé collectivement, explique parfois la violence relationnelle et institutionnelle. Le risque de voir ces tensions s'exacerber en stratégies collectives de défense (Dejours, 2000) ou s'étioler dans de l'absentéisme réactif ou des mal-être professionnels comme l'épuisement professionnel (Truchot, 2004 ; Manoukian, 2009) est alors patent. Ces différentes attaques constituent le corollaire des violences au travail qui prennent des formes variées : psychologiques et morales (agressivité, insultes, menaces, harcèlement), ou physiques. Les « agressions verbales répétées (menaces, insultes), les provocations, les comportements d'incivilité, représentent des stressors qui, à la longue, sont sources de burnout<sup>6</sup>. Evers, Tomic et Brouwers (2001) ont montré auprès de personnels s'occupant de personnes âgées que les agressions physiques et psychologiques ont un effet sur l'épuisement émotionnel. Cet épuisement peut se transformer à son tour en désengagement relationnel et en baisse de l'accomplissement de soi (Maslach, 1985).

<sup>1</sup> de Gaulejac, Travail, les raisons de la colère, Paris, Le seuil, 2011, p.194

<sup>2</sup> « Qu'est-ce qui m'arrive au travail ? Actualités de la recherche-action clinique » par Marie-Anne Dujarier, in, Agir en clinique du travail sous la direction de Yves Clot et Dominique Lhuillier, Toulouse, Érès, 2010, p. 83.

<sup>3</sup> de Gaulejac, V. Travail, les raisons de la colère, Paris, Le seuil, 2011, p.192.

<sup>4</sup> Ibid, p.195.

<sup>5</sup> Clot, Y, Le Travail à cœur, Paris, Editions La Découverte, 2010.

<sup>6</sup> Truchot, D, Epuisement professionnel et burnout, Paris, Dunod, 2004.

## « A l'impossible, je suis tenu ! » ou le chant des héroïstes et la plainte des « corvéables à merci ».

Cette fois-ci, c'est le professionnel (cadre ou acteur de terrain) qui accepte la prescription idéale et cherche à la réaliser concrètement, considérant que l'idéal est vraiment ce qu'il doit faire. Tous les jours, sans relâche, il s'efforce de faire coïncider l'organisation concrète avec les promesses de satisfaction illimitée faites aux différentes parties prenantes. Il a intégré la norme d'idéal et déploie sans limite, sans compter, avec fougue et la foi qui le caractérise, un dévouement sans bornes, un dépassement de soi pour satisfaire au mieux ce qu'il pense être son travail.

Ces individus « hors du commun » sont qualifiés comme des personnalités héroïques (Dujarier, 2010), des « hors limites » (Aubert, 2007) ou des excellents (de Gaulejac, 2007). Par rapport à soi-même, et/ou par rapport aux autres, être excellent consiste à se dépasser, à faire plus et toujours mieux. Dans cette logique sans fin, il est aussi demandé aux autres de surpasser leurs limites ; d'autant plus, si l'héroïque fait partie de l'équipe d'encadrement. Ainsi, l'exceptionnel, l'extraordinaire, et donc l'anormal sont exigés de soi-même et de tous. Au lieu de partir du réel, des fantasmes de toute-puissance sont mis en œuvre et valorisés. Or, perdre de vue cette expérience du réel, ouvre à l'aliénation, la folie, individuelle ou collective (Dejours, 1998 ; 2000). L'aliénation collective comme « aliénation culturelle » (Sigaut, 1990), renvoie à ces moments où l'on se reconnaît les uns les autres, mais où l'on a perdu le lien avec le réel. « C'est l'expérience de la secte, du comité central du parti qui a perdu le rapport avec la base, de l'état-major qui a perdu le rapport avec le terrain, des états-majors d'entreprise qui vivent sur la base de rapports d'activité qui sont faux, construits à partir des distorsions à tous les étages de l'organisation, au service de la promotion de l'image de l'entreprise »<sup>1</sup>.

A vouloir se dépasser durablement, les « héroïques » rentrent dans un cycle où la tyrannie de l'idéal met le moi devant son impuissance, voire son effondrement. L'exigence du « toujours plus » peut dans un premier temps provoquer l'émulation, mais à la longue, elle ne peut qu'engendrer l'impuissance, la dépression et l'échec de soi-même comme du groupe. L'idéal ainsi prescrit à soi-même devient un « doux leurre », un instrument de torture (tripalium) qui fait bien du mal, et induit chez le travailleur un imaginaire de toute-puissance, une instrumentalisation de soi (et de l'autre) dans la quête purement fonctionnelle d'un idéal d'excellence (Dujarier, 2010).

En cela, le professionnel de l'excellence participe lui-même à sa propre aliénation : déni de ses propres limites physiques, psychiques, cognitives et sociales, il devient son propre bourreau de travail et sa victime désignée. Restant souvent sourd et aveugle aux signes avant-coureurs physiques et mentaux d'un stress chronique dans lequel il s'engluie, il finit parfois par en faire une maladie.

Dans cette lignée, les nouvelles pratiques managériales peuvent produire des symptômes de souffrance et mal-être au travail, et engendrer une pression permanente, une compétitivité malsaine par une demande de réussite toujours plus grande. Dans ce contexte de fragilisation des solidarités professionnelles (qui pourraient, autrement, faire contrepoids aux conduites abusives), on assiste alors à la « généralisation d'un système de harcèlement qui est la cause majeure du développement du stress, de l'épuisement professionnel et de différentes formes de dépression au travail »<sup>2</sup>. Ainsi, à tous les niveaux et les échelons, les héroïques qu'ils soient dirigeants, experts, encadrant, agents de première ligne « se défoncent » dans une hyperactivité chronique pour faire appliquer et exécuter des objectifs « de dingue » et tenter de satisfaire tout le monde (gestionnaire, prescripteur, usagers, familles), malgré leur incapacité à réguler le flux incessant des demandes - quand bien même celles-ci sont incompatibles entre elles -, et à les satisfaire toutes.

Cette agitation frénétique peut être qualifiée d'abusives et de harcelante lorsqu'elle contraint les autres d'être eux aussi « à la hauteur » de l'idéal. L'adhésion à la prescription de toute-puissance s'avère être souvent tyrannique, dévorante dans les relations avec les collègues, les destinataires de service (usagers/famille) et soi-même. Ces promoteurs de l'impossible, ces sacrifiés de l'idéal, disent prendre sur eux l'écart entre le prescrit et le possible. De ce fait, ils participent, souvent à leur insu, au phénomène d'intériorisation des contradictions et de psychologisation des conflits.

Bouc-émissaires potentiels, isolés au sein d'un collectif parfois hostile, les héroïques pâtissent de leurs excès de zèle, et se retrouvent souvent délaissés et mis à l'écart. Paradoxe d'une situation qui se retourne, tel l'arroseur arrosé, en bout de course, exténués, épuisés par leur propre frénésie sans borne, ils subissent de plein fouet le harcèlement de leur groupe d'appartenance.

Un jugement négatif sur son travail et sur soi-même (voire sur le travail des autres) conduit à une rumination douloureuse et envahissante, un jugement disqualifiant, empêchant de surcroît un investissement et un engagement supplémentaires (du collectif et du travail). L'expression banale « je n'y arrive pas, je suis nul(le) » trahit ce collage entre l'action et l'être, entre un référentiel organisationnel idéal et la possibilité concrète de réalisation du travail et de soi. Les sentiments dominants sont alors la culpabilité et la honte : la culpabilité de ne pas arriver à faire ce qui est demandé, se transforme en honte de ne pas être à la hauteur de cette prescription toute-puissante. Les médecins du travail constatent que les sujets qui adoptent cette attitude montrent plus souvent des symptômes d'épuisement professionnel ou des retournements de l'agressivité sur soi-même (Davezies, 2004).

<sup>1</sup> La mêtis des Grecs est une forme d'intelligence et de pensée « impliquant un ensemble « d'attitudes mentales, de comportements intellectuels qui combinent le flair, la sagacité, la prévision, la souplesse d'esprit, la feinte, la débrouillardise, l'attention vigilante, le sens de l'opportunité, des habiletés diverses, une expérience longuement acquise ; elle s'applique à des réalités fugaces, mouvantes, déconcertantes et ambiguës, qui ne se prêtent ni à la mesure précise, ni au calcul exact, ni au raisonnement rigoureux ». Elle est une « intelligence engagée dans la pratique, affrontée à des obstacles qu'il faut dominer en rusant pour obtenir le succès dans les domaines les plus divers de l'action », « intelligence rusée, assez prompte et souple, assez retorse et trompeuse pour faire face chaque fois à l'imprévu, parer aux circonstances les plus changeantes et l'emporter, dans des combats inégaux, sur les adversaires les mieux armés » (1992 (1974) : 10, 8, 52)

<sup>1</sup> Lhuillier D., « Christophe Dejours. Résistance et défense. », Nouvelle revue de psychosociologie 1/2009 (n° 7), p. 225-234

<sup>2</sup> de Gaulejac, V. Travail, les raisons de la colère, Paris, Le seuil, 2011, p. 308

## « A l'impossible, êtes-vous vraiment tenus ? » ou le réveil de la mètis<sup>1</sup>

Face au broyeur infernal qu'est devenu le monde du travail organisé, planifié, prescrit, le travail tout court, le travail avec, contre, pour, sur ou sans les autres, le travail et ses dilemmes, le travail et ses obligations utiles, inutiles, exaspérantes, illimitées, coercitives..., les professionnels parlent, énoncent, dénoncent, se plaignent, - à juste titre ou pas, c'est selon - de tout, des autres, d'eux-mêmes, du système, du boulot ... et de l'écart qu'ils perçoivent entre ce qu'il faudrait faire et ce qu'ils sont tenus d'accomplir.

Ce décalage est préjudiciable car il produit des « déséquilibres » dommageables aussi bien pour leur santé que pour la qualité du travail<sup>1</sup> car il sape leur pouvoir d'agir et les moyens de se confronter aux dilemmes réels de l'activité. Alors, quand « ça ne va plus », certains entrent en résistance et refusent « en conscience » de faire de l'usager un « client », de se soumettre au « tout comptable ». La désobéissance éthique qui se caractérise par le refus d'appliquer une règle déshumanisante imposée par une organisation, se mobilise ici comme pouvoir d'agir et ressource pour l'action.

Alors au-delà des constats (alarmistes) sur le monde du travail et des discours tenus, (convenus, réalistes, objectifs, subjectifs, subversifs, hypothétiques, hypnotiques)... Se profile une bouffée d'air légère comme une inspiration. Le travail, ça vous respire et vous bouscule. Le travail, ça se fait aussi - malgré toutes les contraintes et lourdeurs - autrement, en douce, loin des regards : on déroge à la règle, on ruse, on triche, on bricole et rafistole...

Travailler, c'est trouver (Dejours, 2000) et cela suppose de la créativité et des bouts de ficelle, de l'invention dans les combines, une mobilisation subjective pour se dépatouiller de ce qui embourbe, empêche et encombre. Face aux injonctions, face au réel, les professionnels s'organisent, se coordonnent et déploient tout un savoir-faire ingénieux pour faire face à ce qui n'est pas donné par l'organisation prescrite du travail ...

Pour conserver sa santé et la qualité de son travail, le professionnel doit se sentir capable de « porter la responsabilité de ses actes, mais aussi quand il peut apporter des choses à l'existence, (avoir conscience) qu'il peut créer entre les choses des liens qui ne leur viendraient pas sans lui »<sup>1</sup>. Travailler, c'est toujours ajouter quelque chose de soi (Clot, 2002) à ce qui est donné au départ par l'organisation du travail.

## REMETTRE SUR LE METIER SON OUVRAGE

### « Si à l'impossible, nul n'est tenu » où sont donc les possibles ?

Il faut se rendre à l'évidence... Même si Bonaparte disait que « l'impossible n'est pas français ! », nous nous cassons tous les jours les dents contre cette satanée croyance.

Nous ne sommes pas des machines, ni des robots performants. Cela dit, même les plus performants des robots s'usent ! Nous sommes pleinement humains, joyeusement limités dans nos imperfections et malicieusement créatifs dans nos inventions. Remettre sur le métier son ouvrage afin de le soigner nécessite de s'y confronter, de s'y attaquer individuellement et collectivement. Car travailler, c'est faire face au difficile, à l'imprévu, à ce qui échappe et dérape, ce qui ne peut jamais être prévu d'avance. Il faut alors adapter, ajuster, s'ajuster, tricher parfois avec les consignes, prendre des risques, déroger à la règle pour garder vivant le travail et se garder vivant au travail. Comme nous le rappelle Yves Clot citant Canguilhem « quand le métier ne fait plus l'objet des soins nécessaires, à défaut d'être « soigné » par l'organisation du travail et par ceux qui l'exercent, il peut, de ressource pour la santé qu'il était, se transformer en source de maladie »<sup>2</sup>. Les professionnels de l'accompagnement et du soin ont une idée élevée du métier vers laquelle tendre. Les notions de bienveillance, d'humanisme, de bien-traitance font partie intégrante d'une éthique du quotidien, exigeante, d'une culture et d'une histoire communes. Cet idéal du métier se vit, se construit dans le cours de l'action et se fonde sur l'expérience et la connaissance corporelle, cognitive et émotionnelle des limites face au réel auquel il se frotte. C'est un milieu de travail sans cesse bousculé dans lequel ils exercent leur métier, où l'humain a une place prépondérante. Il est au centre du travail et des préoccupations. Les changements incessants ont des conséquences majeures sur la place faite aux personnes âgées et à leurs proches, sur les relations qu'entretiennent les professionnels avec eux. L'accompagnement est irréductiblement un soin à un autre.

Alors, pour prendre soin des usagers, il faut soigner le métier en inventant, créant, échangeant dans des collectifs dignes de ce nom où la pensée puisse progresser, circuler afin de façonner d'autres manières de faire. Cela prend du temps d'ajuster l'organisation du travail et se prête mal à l'intensification rentabiliste et à la prescription d'un ordre idéal loin du terrain. Pour développer le rayonnement potentiel de leur activité, l'organisation doit mettre en place des temps de transmissions, de réunions, de concertation, de débat entre acteurs. Ces temps d'échanges et de confrontations croisées sont un travail à part entière et doivent être institués, soutenus, encadrés comme une activité incontournable pour bien traiter le métier et développer l'action par les personnes qui font le boulot. Car quand les professionnels ne peuvent plus débattre, « parler boulot » entre eux, ils risquent de ne plus s'y retrouver. « Partout où il y a inflation des querelles de personnes, c'est le signe de la déflation des querelles de métier »<sup>4</sup>...

<sup>1</sup> Clot, Y, Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux, Paris, Editions La Découverte, 2010, p. 110

<sup>2</sup> Ibid, p. 86.

<sup>3</sup> Clot, Y, « De l'analyse des pratiques au développement des métiers », Éducation et didactique (En ligne), vol 1 - n°1 | avril 2007, mis en ligne le 01 avril 2009, consulté le 13 mars 2013. URL : <http://educationdidactique.revues.org/106>

<sup>4</sup> Clot, Y, Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux, Paris, Editions La Découverte, 2010.

<sup>5</sup> Clot, Y, Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux, Paris, Editions La Découverte, 2010.

<sup>6</sup> Dejours, C, La clinique du travail entre vulnérabilité et domination, Toulouse, Érès, 2010.

### Des « possibles » en signe de conclusion...

Comme le suggère Yves Clot, « faire son métier », c'est faire ce que l'on a à faire, mais c'est aussi « le défendre et s'y attaquer ». Cela engage les professionnels dans une lutte nécessaire pour « imposer » activement une défense pour le protéger.

Car le métier est toujours potentiellement « défunt », confronté à l'instabilité du réel « qui nous prend en défaut, nous met à découvert, nous soumet à l'inattendu »<sup>5</sup>, et par cela même nous invite au dépassement de soi, à la découverte de potentialités individuelles et collectives. L'activité requiert donc des professionnels engagés dans la recherche de solutions, dans l'invention de bricolages, dans l'élaboration d'astuces et de ruses diverses permettant de venir à bout des limites de la prescription. Ces différentes trouvailles constituent l'essence même du travail vivant et de l'intelligence pratique à l'œuvre. Elles sont le témoin de la mobilisation subjective des salariés<sup>6</sup>.

Pour ce faire, l'accompagnement de proximité, la discussion sur le travail aboutissant à des délibérations et des arbitrages, la confiance sociale au sein de l'institution, la coopération entre professionnels doivent être développés pour permettre « la dispute » (Clot, 2010), la compréhension et le dépassement des désaccords, le partage des expériences, des bouts de ficelle, des consensus, des manières de faire, de sentir, de voir, afin d'améliorer les possibles de l'action.

Les échanges permettent de produire, à partir de la base, des règles qui viennent parfois contredire et concurrencer les règles de coordination imposées par la hiérarchie. Ces règles sont à la fois des règles organisationnelles, des règles techniques, des règles éthiques, des règles sociales...

Car travailler n'est jamais uniquement produire, c'est aussi vivre ensemble. La métis n'est jamais loin...

### Bibliographie

Amyot, J.-J & Brun, L et al., Prévenir et lutter contre la maltraitance des personnes âgées, Paris, Dunod, 2013.

Aubert, N & De Gaulejac, V, Le coût de l'excellence, Paris, Editions du Seuil, 1991.

Bilheran, A, Le harcèlement moral, Paris, Armand Colin, 2006.

Davezies, P & Daniellou, F, Epuisement professionnel des médecins libéraux, URML de Poitou-Charentes, 2004.

De Gaulejac, V, Travail, les raisons de la colère, Paris, Editions du Seuil, 2011.

Dejours, C, Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale, Paris, Editions du Seuil, 1998.

Dejours, C, Travail, usure mentale, Paris, Editions Bayard, 2000.

Dejours, C, La clinique du travail entre vulnérabilité et domination, Toulouse, Erès, 2010.

Dejours, C, Conjurer la violence, Paris, Payot, 2011.

Dujarier, M.-A. L'idéal au travail, Paris, PUF, 2006. Clot, Y, La fonction psychologique du travail, Paris, PUF, 2002.

Clot, Y, Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux, Paris, Editions La Découverte, 2010.

Clot, Y & Lhuillier, D, Agir en clinique du travail, Toulouse, Erès, 2010.

Clot, Y, « De l'analyse des pratiques au développement des métiers », Éducation et didactique (En ligne), vol 1 - n°1 | avril 2007, mis en ligne le 01 avril 2009, consulté le 13 mars 2013. URL : <http://education-didactique.revues.org/106>

Hervy, B ; Schaff, J.-L ; Vercauteren, R, Projet de vie personnalisée des personnes âgées, Toulouse, Erès, 2012.

Hirigoyen, M.-F, Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien, Paris, Syros, 1998.

Lhuillier, D, Cliniques du travail, Toulouse, Erès, 2006.

Lhuillier D, « Christophe Dejours. Résistance et défense. », Nouvelle revue de psychosociologie 1/2009 (n° 7).

Manoukian, A, La souffrance au travail : les soignants face au burnout, Paris, Broché, 2009.

Truchot, D, Epuisement professionnel et burnout, Paris, Dunod, 2004

# Le binôme : souffrance au travail - psychanalyse

Hervé CASTANET<sup>1</sup>

La souffrance au travail est un constat. Les médias régulièrement s'en font l'écho, insistant sur les drames qui s'y jouent. Pour le sociologue ou l'économiste, cette souffrance est un fait social à traiter comme un objet («les faits sociaux sont des choses », disait le père fondateur de la sociologie, Emile Durkheim).

Le verdict tombe : cette souffrance résulte des nouvelles conditions du travail - de ses exigences de rentabilité quantitative mais aussi, et peut-être surtout, de la précarité symbolique qu'elles promeuvent (le travailleur est sans place, sans reconnaissance, devenu objet interchangeable). Ces analyses sont justes et souvent fouillées.

Qu'en dit le psychanalyste ? A-t-il à prendre ces thèses en y ajoutant la touche du singulier, le point de vue des travailleurs eux-mêmes ? Le psychanalyste a à dire plus et mieux. D'abord, il doit savoir qu'il « n'entérine pas la réalité collective », selon l'expression de Jacques-Alain Miller. Ensuite, qu'il a à mettre cette souffrance au travail de la parole en accueillant (au cabinet, à l'hôpital et autres dispensaires) les plaintes prises une par une. Que produit un tel travail clinique ? En quoi prendre la parole pour un sujet fait passer de la généralité du constat à la particularité du symptôme ? Quel réel propre est rencontré dans cette souffrance ? Les textes réunis dans cet ouvrage, à partir de cas cliniques, se proposent de déplier les réponses de la psychanalyse orientée par Freud et Lacan. L'Autre social n'en sortira pas pour autant dédouané car, comme le martèle Lacan, « le collectif n'est rien que le sujet de l'individuel ».

Prenons un exemple qui, probablement, surprendra le lecteur - celui d'une souffrance dans le travail rencontrée par Freud lui-même. Freud ? Le professeur Freud ? Absolument. Cette souffrance - avec ses patients et dans sa recherche théorique - n'est pas ignorée de lui. Il la constate et s'en plaint. Elle lui tombe dessus douloureusement mais il en ignore le pourquoi. Est-ce tout ? Non. Freud décide de savoir. Que trouve-t-il ? Entrons dans les détails.

En 1887, Freud a trente et un ans. Depuis un an, il est installé comme médecin neurologue à Vienne et reçoit des « névropathes » - « Mon arsenal thérapeutique ne comportait que deux armes : l'électrothérapie et l'hypnose ».

Il cherche à se faire une clientèle pour nourrir sa famille qui s'accroît rapidement et, cliniquement à apprendre l'étiologie des symptômes observés que l'hypnose tentait de supprimer. Dans ce contexte, Freud fait la rencontre de Wilhem Flieb, oto-rhino-laryngologiste berlinois, de deux ans son cadet. Une correspondance, constituée de deux cent quatre-vingt-sept lettres et de nombreux manuscrits scientifiques, s'établit entre eux

et durera jusqu'en 1904. Régulièrement ils organisent des rencontres de travail où ils discutent leurs avancées respectives. Freud les attend avec impatience : « C'est magnifique !

Et connaissez-vous un endroit plus beau que Salzbourg pour cela ? Nous nous retrouverons là-bas et nous irons quelques jours où vous voulez » ; « Mais en aucun cas je ne renoncerais à vous ; (...) En attendant, écrivez-moi, faites des propositions et tenez-vous-en à cette simple chose que je veux tout de suite établir comme étant la seule qui compte : cette année aussi nous devons nous voir et nous parler ». Le lien qui va unir Freud à son ami, pendant dix-sept ans, a une importance déterminante pour la naissance de la psychanalyse.

Freud, sans le repérer (tout au moins au début), sans le vouloir, est pris d'un véritable amour pour Flieb qui s'étaye sur un savoir qu'il lui attribue. Le médecin berlinois développe une théorie biologique des périodicités féminine (28 jours) et masculine (23 jours) qui ont leurs correspondants dans le nez. Il y aurait des relations entre le sexe et le nez qu'une thérapie nasale devrait vérifier afin de traiter les névroses actuelles ! Cette théorie sur le sexuel, les femmes et les mères, vire au délire et s'apparente à un discours paranoïaque. C'est pourtant ce Flieb là que Freud pose comme le lieu d'adresse de ses propres découvertes en cours. C'est son ami privé, son lecteur systématique, son mentor reconnu - « C'est toi qui es l'unique autre, l'alter. ». J'espère, lui écrit Freud dès sa seconde lettre, un mois après leur rencontre, « que nous aurons à l'avenir des rapports riches et intenses. Je ne sais toujours pas par quoi je vous ai conquis ; (...) Mais j'en suis très heureux. J'ai toujours eu la chance de trouver mes amis parmi les meilleurs et j'ai toujours été particulièrement fier de cette chance ».

Les encouragements de Flieb lui sont essentiels : « Cela me reconforte beaucoup que tu reconnais la théorie des représentations de contrainte, tu me manques tout le temps pendant un tel travail. ».

Autrement dit, l'élaboration scientifique de Freud ne se fait pas à froid - elle n'est pas une pure réflexion théorique dialoguant avec les auteurs de référence. Ecrire, pour Freud, c'est écrire pour Flieb, c'est quêter ses réactions, ses opinions, ses conseils, ses reproches, ses désaccords. Sans Flieb, le savoir de Freud ne peut être extrait des recherches tâtonnantes qui l'épuisent.

A une occasion, il lui dira que ses résultats sur la « névrose nasale », fondée dans le substrat biologique, constituent le socle où la colonne de la psychanalyse pourra s'ériger !

<sup>1</sup> Professeur, Psychanalyste Hervé CASTANET, en collaboration avec Gérard LAGNIER : Souffrance au travail. Mise au travail de la souffrance : Les réponses de la psychanalyse, ed Lussaud, 2012, 181 pages

Oui Freud, pourtant peu enclin à l'aveuglement, ne contestera pas les élucubrations du médecin berlinois ; elles constituent, pour lui, un savoir sur le sexuel dont il tente justement de faire le ressort psychique de l'étiologie des névroses. Non sans mal : « Tu as raison, la corrélation entre la névrose obsessionnelle et le sexuel n'apparaît pas toujours aussi clairement.

Je peux t'assurer qu'elle n'était d'ailleurs pas facile à trouver (...); celui qui l'aurait cherchée de façon moins monoïdémique que moi serait passé à côté».

Pointons ce tu as raison adressé par Freud à son ami - l'étiologie sexuelle des névroses est l'hypothèse de Fliebert et Freud en fera sa boussole. Mais ce n'est pas du même sexuel qu'il s'agit : « Toi, le biologique, moi le psychique » On a voulu imaginer que l'auto-analyse de Freud, dont est née la psychanalyse, s'était accomplie entre lui et lui-même, sans intervention extérieure.

Nombreux sont les psychanalystes qui ont voulu croire à cette pastorale au prix d'une censure de cette correspondance. La publication anglaise des Lettres - complètes date seulement de 1985 et il faut attendre 2006 pour les lire en français ! La véritable histoire Freud/Fliebert dévoile que « l'analyse originelle » (la formule est d'Octave Mannoni) de Freud est un transfert amoureux qui, plaçant le Berlinois comme « sujet supposé savoir », selon l'expression de J. Lacan, lui donne la place de l'analyste. Fliebert fut le psychanalyste de Freud à un moment où la psychanalyse et la cure n'étaient pas encore inventées et sans qu'il le sache lui-même !

Il n'y a pas d'auto-analyse - pour qu'une analyse soit possible, il faut que la place de l'analyste soit dégagée et incarnée ; ce fut le médecin allemand - « j'espère encore en toi comme dans le Messie », lui clame Freud.

Ce transfert amoureux, avec ses élans de passion, sa jalousie, ses attentes déçues, sa surestimation de l'interlocuteur, a donc permis à Freud de donner forme à sa pensée et à ses recherches cliniques.

Reste cette question : que trouve Freud ? Suivie de celle-ci : quels effets produit, sur le sujet Freud, cette découverte ?

Le tableau devient sombre ; la souffrance fait son apparition. Freud va mal, ses repères ne tiennent plus - il a des troubles somatiques, des idées de mort, une sévère dépression psychique : « Une période de paralysie intellectuelle comme celle-là ne s'était jamais encore présentée à moi.

Et chaque ligne est pour moi une torture » ; « Je suis stupide » ; « J'ai maintenant le sentiment d'être vraiment sans racines » ; « Je vis ici, l'esprit chagrin et dans l'obscurité » ; « Je ne sais toujours pas ce qui s'est passé en moi ; quelque chose venu du tréfonds de ma propre névrose s'est opposé à un progrès dans la compréhension des névroses, et tu étais impliqué d'une façon ou d'une autre ». Ce dont témoignent ces phrases est inouï.

Freud cherche à percer l'étiologie des névroses. Le sexuel y est impliqué. Mais pas seulement. L'hypothèse d'une Autre scène différente du champ de la conscience et de la raison émerge. Il y a des pensées sexuelles actives dont les effets ne cessent pas et qui n'appartiennent pas à la conscience. Freud découvre l'inconscient d'une double façon : il fait cette supposition pour ses propres patients qu'il reçoit dix heures par jour et il rencontre cette « obscurité » chez lui. Il n'y a pas d'un côté les patients et de l'autre le médecin distancié qui observe. Il est semblable à ceux qu'il traite - « J'ai alors eu ce sentiment dont les malades se plaignent tant, celui d'être lié intérieurement, et j'étais vraiment désespéré.»

Personne ne fait ami-ami avec son inconscient.

L'expression mon inconscient suggère que le sujet a un inconscient à sa disposition, qu'il en est le maître. Justement, comme le rappelle Lacan, l'inconscient est toujours celui de l'Autre. Freud se fait patient pour Fliebert. Il ne cède pas sur ce qu'il a à déchiffrer de l'inconscient saisi dans ses formations en acte dans le transfert : symptômes, actes manqués, lapsus et, voie royale d'accès, les rêves. De ce déchiffrement singulier, toujours difficile, parfois insupportable, naît la psychanalyse. Elle advient de ce refus d'un je n'en veux rien savoir où règne le moi, d'une lutte contre les résistances. Élucider le mystère du rêve n'est pas pour Freud un projet parmi d'autres.

S'il y parvient en analysant les siens propres, alors il sera devenu le premier lecteur de l'inconscient - celui qui l'agite. Il aura trouvé un traitement à sa propre névrose et pourra être le psychanalyste de ses patients.

« Mon auto-analyse est en fait la chose la plus essentielle que j'ai en ce moment et elle promet d'acquiescer pour moi une très grande valeur si elle arrive à son terme ». L'hagiographie a voulu faire croire que Freud avait seul inventé la psychanalyse et que Fliebert était « un accident » (mot terrible d'Ernest Kris). Il n'en est rien. Effectivement, au commencement d'une analyse, de toute analyse, il y a le transfert !

On sait ce qui résulta de cette souffrance : l'invention de la psychanalyse.



# Réflexion autour du harcèlement moral, à partir d'une expérience vécue

Henri ROIG<sup>1</sup>

**D**ans la vie, il est des rencontres stimulantes qui nous incitent à donner le meilleur de nous même, mais aussi il en est d'autres qui nous fragilisent, nous minent et qui peuvent finir par nous briser.

A partir d'une expérience vécue douloureusement, autant dans la durée que dans l'intensité, je soumetts un témoignage sur ces processus d'acharnement et de maltraitance désignés sous le vocable d'harcèlement moral, qu'il faut pouvoir anticiper, combattre, et à défaut, condamner. Cette démarche n'a aucune prétention scientifique, mais elle rapporte des agissements et des faits authentiques ; elle s'accompagne d'une analyse toute personnelle et sincère.

On peut aisément concevoir que si les violences psychologiques sont aussi anciennes que le langage et l'humanité, pour autant, leur considération et leur traitement sont récents, et ont mis un certain temps à bénéficier d'un support législatif et règlementaire.

La création de l'Europe a notablement accéléré la prise en compte de problématiques partagées par les populations et leurs gouvernants, entraînant la mise en place de dispositifs sinon identiques, du moins harmonisés.

Les comportements présentant des violences psychologiques à l'encontre d'autres personnes ont fait l'objet d'une attention particulière, notamment dans le cadre des relations professionnelles.

C'est dans cette démarche que l'Etat français avait établi une lutte ouverte contre le harcèlement sexuel en 1991. La traduction de ce délit devant les tribunaux, avait considérablement réduit ces types d'agissements qui avaient cours, essentiellement, au détriment des femmes. Mais le législateur n'avait pas anticipé les nouvelles modalités de maltraitance que les auteurs de harcèlement allaient mettre en relief et substitution, c'est-à-dire, des agissements plus discrets et tout aussi redoutablement efficaces, à savoir, adopter des attitudes hostiles, agressives, manipulatrices, destinées à brimer, « sans trace apparente » les victimes, ciblant, pour une bonne part, celles qui subissaient antérieurement des manifestations de harcèlement sexuel, désormais protégées par la Loi.

La lecture de l'avis présenté au Conseil Economique et Social, lors des séances du 10 et 11 avril 2001 par M. Michel Debout, a éclairé les événements que j'avais vécus, (en matière de harcèlement moral) quelques années auparavant, à l'image du terme de l'émission télévisée : les 5 dernières minutes, où le commissaire, interprété par Raymond Souplex, s'écriait : « mais bien sûr, c'est donc ça !!!! » la vérité éclatait de manière aussi évidente que brutale !!

Une révélation : « Les agissements dont j'avais été victime et tout ce que j'avais subi, ressenti, se trouvait détaillés, explicités, commentés, dénoncés...

Il ne s'agissait donc pas de ma part d'une invention, d'une interprétation, d'une illusion, d'un cauchemar !!! Mais bien d'un vécu douloureux.

Il s'agissait bien de situations réelles et condamnables, portées à la connaissance du public, avec la nécessité d'y mettre un terme et d'en limiter les effets par l'effet de mesures légales et règlementaires.

A la suite de la publication du rapport de M. Debout, la réactivité législative s'est avérée exceptionnellement rapide, puisque dès la fin de l'année 2001 et le début de l'année 2002, une série de textes de loi allaient annoncer une condamnation du harcèlement moral et formaliser une série de dispositions, autant curatives qu'anticipatives.

Pour autant, il faudra de nombreuses autres années pour obtenir l'application des dispositions légales, et engager tous les partenaires institutionnels dans une démarche combative (accord interprofessionnel du 26 mars 2010 !!) Le harcèlement moral est une histoire authentique entre individus, partagée entre : pour certains, une volonté de punir, voire de détruire, dans la seule intention d'exercer un pouvoir de nuisance et pour d'autres, une exposition à l'incompréhension, accompagnée de souffrance et de questionnement.

Il arrive que l'acharnement se termine par un véritable meurtre psychique !!

Par des paroles apparemment anodines, par des allusions, des suggestions, des non dits, il est effectivement possible de déstabiliser quelqu'un ou même de le détruire sans que l'entourage mesure l'étendue des dommages, et ce d'autant plus que la victime est fragilisée. Le ou les agresseur(s) peuvent ainsi se grandir, en rabaisant les autres et ainsi s'éviter tous conflits intérieurs ou états d'âme, en faisant porter à l'autre la responsabilité de ce qui ne va pas : pas de culpabilité = pas de souffrance.

Il s'agit là de perversité dans le sens ou celui ou celle qui la conduit tire de la souffrance un véritable plaisir pour ne pas dire jouissance, et pas simplement un contresens comportemental aboutissant à un dysfonctionnement relationnel.

On peut alors évoquer le terme de prédateur moral !!

<sup>1</sup> Ancien directeur d'établissements médico-sociaux et sanitaires et d'une MDPH, intervenant pédagogique concernant le traitement et la prévention des violences psychologiques, administrateur du CREAL PACA et Corse

Dans cette démarche, il pourrait se distinguer 2 attitudes :

- Celle qui consiste à profiter d'une situation qui dure = le chat s'amuse avec la souris vivante et non morte, le plaisir tient à la prolongation de la souffrance, mais la disparition, le départ de la victime, met un terme au jeu.
- Celle dont la finalité est la destruction prioritaire de la victime, son anéantissement, seule issue en recherche de l'auteur de maltraitance, sans économie de temps et de moyen.  
Ons'approche plus d'un comportement de « tueur » !

Il apparait très clairement, que la victime est sujet, jouet, condamné à subir le choix des maltraitements, dans la forme et l'intensité.

Parmi les manifestations de harcèlement moral, les plus nombreuses s'exercent par la voie naturelle de l'autorité hiérarchique. La facilité qu'exerce le commandement est opportune pour confondre autorité et maltraitance.

Cependant la vigilance exercée par les personnels eux-mêmes et, ou leurs représentants, désignés ou élus dans les différentes instances, a corrigé beaucoup d'excès, sans toutefois totalement annihiler toute velléité et abus de pouvoir. On estime ainsi à 50 % des agissements d'harcèlement moral, ceux relevant d'un abus d'autorité.

Dans une direction opposée, mais toujours dans un plan vertical, se sont développés les agissements malveillants de certains subordonnés à l'encontre de leur supérieur hiérarchique. Cette situation que j'ai personnellement désignée « le syndrome IZNOGOUD = celui qui veut devenir calife à la place du calife » s'opère souvent avec la complicité de l'environnement, qui attend de cet affrontement un règlement de compte, en s'évitant de prendre officiellement parti, afin de préserver de futurs intérêts !!

Reste la progression notable des maltraitements qui s'opèrent dans un champ transversal et qui oppose des collaborateurs, dans une situation hiérarchique identique ou proche.

Ce type d'agissement progresse, dans un contexte de pénurie de promotion, de stabilité des rémunérations, qui n'offre donc que des occasions exceptionnelles d'évolution professionnelle, d'autant plus facilitatrices que le terrain serait dégagé de concurrence.

Dans le domaine des interventions médico-sociales, la quasi-totalité des pratiques fait l'objet d'une démarche collective, à partir d'objectifs et de moyens partagés. C'est la place de l'équipe pluridisciplinaire, « le groupe », « l'unité de référence », qui font nécessairement appels à une présence « partagée » auprès des bénéficiaires, usagers et/ou clients, termes dont l'appréciation est souvent divergente.

Mais si la notion de projet « élaboré en équipe » prime dans l'absolu des interventions, elle dénonce les écarts, les différences, les initiatives, les particularités, qui exposent leurs auteurs à des exclusions, à des rejets.

Le groupe exprime brutalement le désir de se séparer de ceux qui ne partagent pas le modèle choisi !

La cooptation reste un processus fréquemment utilisé pour constituer l'équipe, ce qui oblige à un nivellement des attitudes et engagements professionnels, procédant, en conséquence, à l'expulsion de tout ce qui contrarie la référence établie.

Le traitement apporté à cette situation est souvent l'exercice d'un harcèlement destiné à obtenir le départ volontaire de la victime et son extraction naturelle du groupe.

Sur ce modèle, certaines institutions, quel que soit leur champ d'activité, procèdent délibérément à ce processus de maltraitance dans l'intention d'obtenir le départ volontaire de certains salariés considérés comme obsolètes et donc inutiles !!

L'entreprise adopte alors une attitude hostile à l'égard des personnes ciblées, dans l'intention de procéder à des choix, des priorités, des obligations de gestion de personnel qui échappe à toute négociation et surtout qui incite aux départs volontaires visés.

L'illustration en est donnée dans le concept de la distorsion communicationnelle développée par Christophe Dejours : Le déni du travail, associé au déni de la souffrance, implique la survalorisation du management, conduisant à immanquablement interpréter les échecs du travail ordinaire comme l'expression d'une incompétence, d'un manque de sérieux, d'un manque de formation, d'une insouciance, d'une malveillance ou encore d'une défaillance ou erreur relevant du seul individu.

De façon paradoxale, les travailleurs eux-mêmes deviennent complices du déni du réel du travail et de la progression de la doctrine péjorative du facteur humain, par leur silence, la rétention d'informations et la concurrence effrénée à laquelle ils se voient contraints, les uns par rapport aux autres.

Une des démarches significative est « l'effacement des traces » qui constitue à éliminer la présence des anciens qui possèdent l'expérience du travail, l'histoire de l'entreprise, accumulées pendant de nombreuses années. Ainsi, une démarche d'exclusion ou de départ volontaire a-t-elle été officiellement engagée, dans certaines administrations publiques ou parapubliques, à l'encontre de personnel féminin, d'expérience authentique, qui pouvait s'opposer ou résister à des démarches économique ciblant des populations de bénéficiaires ou d'usagers.

Cette situation est confirmée par les statistiques en termes de harcèlement moral qui ciblent comme victimes prioritaires : des femmes, âgées de plus de 40 ans, « opératrices à mémoire », dont l'expérience et les valeurs humaines référentes peuvent s'opposer au management du changement dans sa brutalité primaire.

Au-delà de ces victimes « désignées », les pratiques de maltraitance psychologique s'appuient sur un terrain d'acceptation et de tolérance, qui s'exprime par l'indifférence et l'évitement.

Pourtant, dans ce contexte d'agression, de manipulation et d'isolement, le comportement des témoins de ces agissements est essentiel : il est de nature à CONDAMNER ou REHABILITER la ou les victimes, selon l'attitude choisie par l'environnement humain.

La passivité des témoins, seuls en mesure d'apprécier factuellement, le volume, l'intensité des agissements maltraitants, vaut caution à son auteur.

Tout au contraire, une condamnation et la création d'une résistance voire d'une opposition à ces maltraitances sont de nature à interrompre l'initiative d'actions maltraitantes et à exercer un rapport de force, à l'avantage de la victime.

Pour autant, cette réactivité bienveillante ne s'exerce pas souvent spontanément, parce que l'auteur de violences psychologiques utilise un terrain qui lui est particulièrement favorable : Une des stratégies fondamentales pour l'auteur des agissements va consister à isoler sa victime, et à donner « l'illusion » que celle-ci est unique. En ce sens, il choisira d'intervenir à sa seule initiative, à l'occasion de difficultés, d'échecs, en mettant en lumière les raisons de ses griefs, dans un intérêt « général ».

C'est oublier que les auteurs de harcèlement moral ne se contentent pas d'une seule victime, 40% d'entre eux pouvant mener simultanément plusieurs agissements, au moins 4 en moyenne !! , mais en prenant garde d'éviter un affrontement pluriel.

Alors quels sont les freins à une résistance partagée, mutualisée des témoins ? On peut en repérer un certain nombre, qui peuvent également s'additionner !

Le premier est la terreur, la peur de devenir soi-même victime, qui consiste à soutenir le mal, pour se soustraire au sort et à la contagion. Cette précaution est bien illusoire, car elle crée les conditions d'une dépendance et d'une fragilité, qui ne trouveront pas soutien au changement d'alliance.

La deuxième peut être la compromission, en particulier dans le partage d'avantages non légaux ou réglementaires, qui associent et qui emprisonnent toute velléité d'autonomie. La suivante consiste à bénéficier de faveurs, de considérations qui « obligent » à reconnaissance et donc à s'aligner sur l'auteur de ces gages.

Mais on peut y trouver également la justification d'une vengeance, d'une jalousie et de tout ressentiment personnel qui donne justification au silence.

Il faut aussi ajouter la séduction exercée par les attitudes de force et de brutalité qui s'attachent à la culture des rapports humains de l'institution, à une pratique historique de rapports de cette nature, dans le cadre hiérarchique, mais aussi au sein des équipes, et enfin sur l'absence de réponses et de condamnation, à tous les niveaux de l'entreprise, la notion d'exemplarité prenant tout son sens, dans ce type de situation.

La perversion, telle que mentionnée dans les agissements d'auteurs d'harcèlement moral, est souvent exprimée par une attitude particulière : L'alternance du chaud et du froid, à savoir, une attitude brutalement initiée par le

harceleur, d'interruption d'agressivité, pouvant même s'assortir d'une démarche d'apaisement, qui semble témoigner d'une intention sincère à corriger ou relativiser les arguments de sa précédente attitude.

A cet instant, il peut même s'exprimer le regret d'une situation conflictuelle et le souhait d'un retour à une relation normalisée.

Pour la victime désignée, cette ouverture est quasiment perçue comme la cessation inespérée de ses souffrances, de ses doutes, de sa culpabilité forcée, et donc de nature, avec satisfaction à éteindre ou à fortement réduire, sa vigilance, sa combativité !

Aussi, un retour (forcément choisi et brutal) de l'agressivité est-elle perçue de manière plus douloureuse psychologiquement, avec la perception d'une trahison, d'une manipulation, qui s'avère encore plus douloureuse que la démarche initiale de violence.

Bien sûr ce type de situation s'effectuera à l'abri du regard, donc des jugements d'éventuels témoins, avec l'initiative pour l'auteur de ces agissements de dénoncer la versatilité de sa victime et donc d'une obligation à retourner à une attitude punitive ! Perversité oblige !

Pour faire alliance dans ce combat, l'illusion pourrait venir de la compréhension et du soutien efficace de l'environnement personnel des victimes !

Bien trop souvent, en effet, la méconnaissance ou une mauvaise évaluation à distance des véritables conditions de travail et des relations interpersonnelles au sein de l'entreprise, peut induire des comportements inappropriés des proches.

Parmi les situations fréquemment observées, figurent celle d'une accusation ou dénonciation de la responsabilité de la victime dans ses propres souffrances exprimée par les proches, en manque de lisibilité de la situation, accentuant de manière sensible, sa culpabilisation, sa propre interrogation dans le conflit auquel il ne trouve pas de sens, donc pas de solution.

La victime perçoit et souffre de l'incompréhension de la situation par ceux dont il comptait le soutien et une lecture objective de ses droits, à son avantage. Cette démarche peut s'avérer particulièrement destructrice et facteur de décision suicidaire !

De cette description sommaire du harcèlement moral, issue d'une expérience personnelle, quelques réflexions en découlent : Le harcèlement moral n'est pas que le fruit d'un affrontement d'individu, mais engage de nombreuses responsabilités parmi lesquelles devront être mentionnées :

- Celle de l'employeur, dont l'affichage de lutte contre les maltraitances psychologiques (et autres) doit être clairement annoncée et dotée de moyens de dénonciation. Elle sera assortie entre autres, de la formation obligatoire de son encadrement (Loi 2002), et d'une vigilance exercée à partir du document unique de prévention des risques professionnels.

- Celle des collègues de travail de la victime désignée ou repérée, dont l'indifférence peut s'évaluer en termes de « non assistance à personne en danger ». La protection des témoins est inscrite dans la Loi, avec toutefois l'obligation de disposer de « faits » et non d'opinions.
- Celle de la victime qui a légitimité et intérêt à dénoncer des situations affectant son environnement professionnel, en particulier à partir de la détérioration de ses conditions de travail, et surtout en raison de l'atteinte de son équilibre physiologique, autant organique que mental, constatée médicalement.

Les études destinées à repérer les lieux et situations où s'exercent de manière facilitatrice les maltraitances physiologiques, soulignent que si elles affectent toutes les catégories professionnelles, toutes les étapes de la carrière des salariés, elles trouvent un certain nombre de terrain fertile.

Parmi ces éléments, se distinguent tous les changements institutionnels : employeur, mission, agrément par exemple, mais aussi des changements humains : de directeur ou cadres de proximité, toutes situations installant un vide temporaire ou pérenne d'autorité, de vacance de pouvoir, favorable à des initiatives de rééquilibrage des rapports humains et hiérarchiques.

Il est évident que l'absence de dialogue social, d'une organisation transparente des charges de travail, ou encore d'une absence de lisibilité des compétences et des fonctions, contribue à un désordre relationnel, source de tension et de rapports conflictuels.

Plus surprenant est d'apprendre que le secteur dit « humanitaire = soin, éducation, accompagnement à la personne » est particulièrement exposé aux risques psycho-sociaux d'une manière générale et au harcèlement moral en particulier.

Plusieurs arguments sont avancés, parmi lesquels figurent :

- Paradoxalement, la stabilité de l'emploi : les conventions collectives s'apparentent, de par leur contenu, au statut des salariés du public ! Cette stabilité est un argument à la résistance au changement, à celui de l'emploi et de l'entreprise en première intention. Il s'opère de fait une acceptation « légitime » de l'organisation en place, du règlement qui protège de l'interrogation de la pratique et des relations, au seul bénéfice d'une stabilité sécurisante.
- L'évaluation de la production individuelle, en termes de performance est quasiment impossible, ou du moins soumise à la subjectivité et à l'influence de l'environnement.
- Un retard certain apporté à la qualification de l'encadrement, chargé autant de l'organisation des interventions que de l'animation des équipes et de la maîtrise des outils de gestion autant matérielle qu'humaine, a « plombé » certains modes de fonctionnement, plus ancrés sur des relations individuelles privilégiées, ou des phénomènes de cooptation toujours fragiles.

Tous ces éléments peuvent s'additionner et surtout offrir une opportunité à des prises d'initiative de certains acteurs institutionnels en quête de reconnaissance et de pouvoir.

Il appartient donc à ce que des annonces fortes, accompagnées de procédures d'évaluation, de traitement et de suivi des risques psycho-sociaux soient mis à disposition autant de la personne morale que des personnes physiques de l'institution : « entreprise humaine à visée humaine ».

Le harcèlement moral reste une « torture », qui, mise à disposition d'individus ou de groupes de personnes, s'avère destructrice des intérêts personnels et collectifs.

Pour la victime, il s'agira, dans tous les cas, de s'éloigner du site de souffrance, absence motivée pour raison majeure de danger !

Cette décision, souvent difficile à prendre, reste la meilleure précaution à une diminution progressive (et intentionnelle pour l'auteur des agissements) des capacités à résister et à opérer une alternative d'investissement.

Bien sûr, à l'inverse d'une perception paranoïaque des événements, la souffrance psychologique du harcèlement enferme la victime dans la culpabilisation, souvent le remord, toujours l'incompréhension.

Il n'y a donc aucune légitimité à subir des agissements de harcèlement moral, et même si les individus peuvent percevoir de manière différente certains agissements à leur égard, la volonté de nuisance reste totalement condamnable quand elle affecte la dignité et le droit au respect de la personne.

LEON BLUM a souligné : « Ce qui constitue la persécution, ce n'est pas telle mesure vexatoire, c'est l'état d'esprit avec lequel elle est reçue et subie. »

Mais encore : PIERRE DESPROGES a rajouté : « Un mot qui vient bien, ça peut tuer ou humilier sans qu'on se salisse les mains ; une des grandes joies de la vie c'est d'humilier ses semblables ».

Ma conclusion personnelle consiste à affirmer que tout individu exposé à des agissements de harcèlement moral, éprouvera, entre autres, les sensations simultanées et particulièrement brutales :

- de l'incompréhension (pourquoi moi ?)
- de la culpabilisation (qu'est ce que j'ai fait ?)
- de l'erreur (je vais montrer qu'il, qu'ils se trompent !)
- de l'échec (je ne sais plus quoi faire !)

Le salut viendra donc d'un environnement professionnel attentif et réactif, d'un milieu familial tolérant et patient, et d'une mise en retrait volontariste pour ménager ses capacités de résistance et de rebond.

Le harcèlement moral qui s'inscrit dans les dispositifs de violence et de maltraitance entre individus, doit figurer dans les priorités de surveillance, d'évaluation et de traitement des entreprises employeurs, conformément à la Loi.

Mais cette préoccupation va bien au-delà de ce seul cadre, elle concerne tous les rapports humains qui exposent à un rapport de force volontaire ou pas, générateur de blessures morales, dont les conséquences et les cicatrices ne sont pas aisément repérables. Il faut bien constater que l'information nous est faite que les

agissements de maltraitance psychologiques envahissent tous les espaces de notre existence, qu'ils affectent toutes les populations, et en particulier qu'ils opèrent dans l'environnement des enfants, en milieu scolaire, censé être protecteur et égalitaire, mais également, dans le cercle familial ou de voisinage.

Le combat contre les violences psychologiques est donc devenu une réelle priorité, que les adultes responsables ont nécessité à partager, l'individu n'a jamais gagné de bonheur sans le concours de ses semblables.

## **Vous rechercher du Personnel**

**Cadre**  
Directeur, chef  
de service ...

**Educatif**  
Éducateur, moniteur,  
assistante sociale, ...

**Médical**  
Médecin, infirmière...

**Para-Médical**  
Orthophoniste,  
kinésithérapeute...

**Administratif**  
Assistante,  
comptable,  
économe...

**Services  
Généraux Agents**  
d'entretien,  
cuisinier...



**UN CONSEIL  
UN DEVIS  
TÉL.: 06 96 10 06 62**

## **Le CREAI PACA et Corse votre partenaire pour l'Emploi**

**Vos Offres d'Emploi en ligne sur notre site**  
[www.creai-pacacorse.com](http://www.creai-pacacorse.com)

<b>TARIFS</b>	<b>Sans Logo</b>	<b>Avec Logo</b>
<b>1 poste</b>	<b>80€</b>	<b>+30€</b>
<b>1 poste de direction/ chefs service</b>	<b>120€</b>	<b>+30€</b>
<b>2 à 3 postes</b>	<b>120€ à 160€</b>	<b>+30€</b>
<b>Plus de 3 postes</b>	<b>Nous contacter pour devis</b>	

**Adresser vos offres sous format word**

**Par fax au 04 96 10 06 69**

**Ou par mail : [contact@creai-pacacorse.com](mailto:contact@creai-pacacorse.com)**

***Elles seront diffusées dans la journée !***

***Gratuit pour les Etablissements versant  
la Contribution Volontaire***

**Durée de validité de l'offre 3 semaines**

**Les employeurs s'engagent à nous prévenir  
lorsque le poste est pourvu.**

L'association TSST et la revue Santé et Travail vous invitent au colloque

## **Santé et travail : repenser les liens**

Quelles perspectives professionnelles, économiques et politiques pour agir autrement ?

**Le 29 janvier 2016,**  
salle Clémenceau, Palais du Luxembourg

Une initiative sous le marrainage de **Mme la Sénatrice Annie David**,  
ancienne Présidente de la Commission des Affaires Sociales du Sénat.

Désenclaver la santé au travail. Tel est l'enjeu. Repenser les liens entre la santé et le travail signifie prendre la mesure des transformations profondes du travail, comme activité économique et expérience subjective, et des enjeux de santé, des personnes et de la collectivité. La santé au travail ne se tient plus dans les seuls domaines de compétence des spécialistes de l'hygiène et sécurité, des pathologies professionnelles et de la prévention des risques, mais elle vient au cœur des préoccupations de tous les acteurs en charge du pilotage des organisations, du développement durable des territoires et de la vie en société.

L'évolution du monde du travail impacte fortement les repères habituels des métiers de la prévention et de la santé au travail, notamment en raison de la prégnance des problématiques de santé mentale exprimées par les travailleurs, dans tous les secteurs d'activité et quel que soit leur statut dans l'entreprise. Les professionnels de la santé au travail sont aujourd'hui confrontés à de grandes difficultés dans l'exercice de leur activité et peuvent parfois connaître eux-mêmes des situations de débordement.

L'évolution des organisations, du fait notamment de la montée en puissance des dimensions relationnelles et immatérielles de l'activité économique dans tous les secteurs, modifie les formes d'engagement du travail dans la création de valeur. La mobilisation de la subjectivité des travailleurs devient un élément clé pour répondre aux nouvelles exigences du travail, de même que la coopération (capacité à travailler ensemble, les uns prenant en compte le travail des autres) devient essentielle pour dépasser les limites de la coordination prescrite par le haut. Les professionnels du management sont aujourd'hui confrontés à des logiques d'organisation et de gestion qui ne sont plus adaptées à cette mutation du travail vivant.

Dans ce contexte historique de mutations économiques du travail, la société s'interroge sur les effets les plus visibles de la « crise » : précarité et accroissement des inégalités, montée de l'agressivité et des incivilités, formes de désengagement du lien social et de la vie politique ; mais elle peine à faire le lien avec le travail. Revenir au travail, et à ses enjeux psychiques, sociaux et économiques, devient donc de plus en plus nécessaire pour penser la qualité du lien social, la durabilité des entreprises et des emplois, la vitalité des personnes et des territoires. C'est donc aussi un enjeu pour les métiers de la politique, dans leur capacité à repérer les enjeux et innover les dispositifs institutionnels.

Penser le rapport de la santé au travail et du travail à la santé comme deux leviers essentiels pour ouvrir de nouvelles perspectives pour les métiers de l'entrepreneuriat et du management, pour les métiers de la santé et pour les métiers du politique, telle est l'ambition du colloque. Cet événement se veut le point de départ d'une initiative plus large qui, sous la désignation « Travail Santé Société Territoires (TSST) », vise à favoriser l'émergence d'une communauté de pensée et d'action fondée sur la centralité du travail dans le pilotage des organisations, la compréhension des questions de santé publique, la vie en société et la qualité des territoires.

Il est largement admis qu'un personnel bientraité se montre plus volontiers bientraitant, et corrélativement, qu'un personnel maltraité, harcelé, risque d'être maltraitant. Depuis quelques années, à l'interdiction de la maltraitance envers les bénéficiaires, s'est superposée l'obligation de sa bientraitance, notion immense aux contours à l'expansion constante, tout comme celle du bien-être du personnel.

Bien des pratiques ou des situations qui étaient admises ou tolérées dans le passé ne le sont plus aujourd'hui : la gentillesse se substitue à l'agressivité managériale, le manager responsable au service de ses collaborateurs à l'autoritarisme de la pyramide hiérarchique.

Il est d'importance que les managers prennent conscience et travaillent à la mise en œuvre en parallèle de pratiques générant de la bientraitance, tant vis-à-vis des bénéficiaires que du personnel, en raison du lien étroit entre leurs effets. Les lignes qui suivent voudraient montrer comment construire un management bientraitant.

La construction de système qualité repose sur l'égalité facteur = résultat : toute pratique a un effet, et la force d'une pratique génère un effet de niveau équivalent. Un projet d'établissement non partagé, oublié dans un tiroir, ne génère aucun intérêt de la part du personnel. Une évaluation interne conduite selon la recommandation de l'ANESM (Agence Nationale d'Évaluation de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux), au contraire, est mobilisatrice.

Pour que le personnel soit satisfait de ses conditions de travail, qu'il se sente bientraité, les dispositifs de management mis en place doivent être à la hauteur du niveau de satisfaction recherché. Cela signifie clairement que l'obtention d'une forte implication du personnel, résultat de son sentiment d'être bientraité, n'est pas un phénomène aléatoire, mais bien le résultat d'une politique managériale voulue et assumée. Face à un manque d'implication, et de motivation du personnel, le manager doit en premier rechercher, parmi les pratiques managériales ayant pour fonction de mobiliser le personnel, celles qui manquent, celles qui sont peu opérationnelles, celles qui sont peu efficaces : identifier les pièces du puzzle managérial susceptibles de créer cette situation. C'est la première difficulté. Le risque est d'omettre une pratique significative, de la considérer comme étant sans lien avec l'absence de motivation.

Pour ce faire, et c'est la première difficulté, la grille de lecture des processus<sup>3</sup> sous-jacente au modèle de l'EFQM<sup>4</sup> permet de dresser la liste des pratiques actuellement constitutives de la base d'un management mobilisateur. Le tableau suivant présente un extrait de ces pratiques.

<sup>1</sup> Comprendre l'évaluation dans le secteur social et médico-social : développer la bientraitance par l'évaluation interne et externe. Christian Marechal, Editions Lexitis.

<sup>2</sup> Respectivement, Directeur d'Axe Pro Formation et Consultant associé Axe Pro Formation

<sup>3</sup> Améliorer ses processus ; la méthode ESP pour augmenter la capacité et la maîtrise de vos processus. Christian Marechal, Editions Lexitis

<sup>4</sup> Méthode d'évaluation développée par European Foundation For Quality management pour attribuer son prix annuel. Le fonctionnement des structures candidates est passé au crible de 9 critères. Ce modèle est utilisé par de nombreuses entreprises pour développer l'excellence de leur fonctionnement

<sup>5</sup> Audit de la communication interne. Bruno Henriet, François Boneu, Editions d'organisation

## Processus de mobilisation<sup>5</sup>

### 1 Leadership

Q1.1	La direction exprime des convictions fortes sur le rôle de la mobilisation dans l'obtention des performances
Q1.2	La direction s'est engagée formellement dans le développement des compétences du personnel
Q1.3	Les responsables ont pris conscience de leur rôle dans la réussite de la mobilisation
Q1.4	Les responsables savent mobiliser : ils maîtrisent les techniques d'écoute, d'encouragement et de communication
Q1.5	La direction veille à avoir un comportement exemplaire en matière de mobilisation
Q1.6	La direction soutient le développement des compétences du personnel
Q1.7	La direction encourage le personnel à améliorer sa performance
Q1.8	La compétence mobilisatrice est prise en compte dans l'évaluation des responsables
Q1.9	La direction évalue son rôle mobilisateur
Q1.10	La direction fait le point régulièrement sur le niveau de mobilisation

### 1 Leadership

Q2.1	L'établissement a défini ses valeurs
Q2.2	L'établissement a défini son projet. Il comprend des objectifs à atteindre et des indicateurs à suivre
Q2.3	Le projet d'établissement prend en compte le levier mobilisation
Q2.4	Le personnel participe à la définition des valeurs de l'établissement
Q2.5	Le personnel participe à l'élaboration du projet d'établissement
Q2.6	Les projets de l'établissement sont communiqués au personnel
Q2.7	L'établissement respecte les obligations légales en matière de droit du travail
Q2.8	L'établissement a défini une politique d'égalité des chances dans le projet social
Q2.9	L'établissement a défini un plan de communication annuel
Q2.10	La direction s'assure de la compréhension par le personnel des projets et des plans d'action associés

### 3 Personnel

Q3.1	Le personnel connaît les plans d'action de son service
Q3.2	Le personnel connaît son rôle et sa contribution
Q3.3	Le personnel a la possibilité de mettre en œuvre ses compétences
Q3.4	Le personnel suit les formations nécessaires au moment opportun
Q3.5	Le personnel est formé aux dispositifs de mobilisation
Q3.6	La compétence du personnel à être mobilisé est évaluée
Q3.7	Le personnel connaît les modalités de reconnaissance
Q3.8	Le personnel reçoit des informations sur la vie de l'établissement
Q3.9	Le personnel est encouragé à améliorer la performance des autres
Q3.10	Le personnel a une culture du résultat

### 4 Ressources et moyens alloués à la mobilisation du personnel

Q4.1	Le plan de formation est en phase avec les objectifs de l'établissement
Q4.2	Le budget formation est adapté aux besoins
Q4.3	Les formations sont évaluées
Q4.4	Les informations sont diffusées par des canaux adaptés
Q4.5	Les moyens de la communication sont adaptés à la politique de communication
Q4.6	Le temps et les horaires consacrés aux réunions de travail et d'échanges sont adaptés
Q4.7	Le matériel à la disposition du personnel est adapté aux nécessités du travail
Q4.8	Les méthodes de mobilisation font l'objet d'études comparatives (benchmarking)
Q4.9	Le système documentaire de l'établissement est à la disposition du personnel
Q4.10	Le cadre de travail (infrastructures) est adapté, fonctionnel, agréable

### 5 Processus

Q5.1	Le processus de mobilisation est formalisé et mis en œuvre
Q5.2	Le processus est analysé régulièrement
Q5.3	Les données issues des différents indicateurs sont exploitées pour améliorer le processus
Q5.4	Le dispositif de compréhension favorise l'intégration
Q5.5	Le dispositif de confrontation favorise l'émulation
Q5.6	Le dispositif de circulation favorise l'échange
Q5.7	Le dispositif de cohésion favorise la fierté d'appartenance
Q5.8	Le dispositif de soutien favorise l'entraînement
Q5.9	Le dispositif de répartition favorise la fluidité
Q5.10	Le dispositif de reconnaissance favorise l'encouragement

La deuxième difficulté pour le manager est d'évaluer la force de chacune de ces pratiques. Certes les établissements médico-sociaux se forment à l'évaluation ; cependant, leur méthode repose généralement sur une appréciation subjective en 4 niveaux (insatisfaisant, peu satisfaisant, satisfaisant, très satisfaisant) sans corrélation le plus souvent avec un résultat objectif. Pour mieux peser l'impact attendu des pratiques, il conviendrait d'utiliser des grilles de cotation telles que celle dite RADAR<sup>1</sup> du modèle de l'EFQM, qui définit les niveaux de maturité des processus selon le cycle du PDCA<sup>2</sup>, cher à la qualité.

L'autre accueil pour la culture médico-sociale, encore prévalent actuellement, est la mesure des impacts produits par les pratiques : rares sont les établissements qui ont une enquête de satisfaction du personnel, qui suivent des indicateurs de mobilisation rassemblés dans un tableau de bord cohérent.

Pourtant, comment identifier les pratiques à faible efficacité si ce n'est en les corrélant à leur effet ?

Ce type de méthodologie permet de repérer les pratiques managériales à développer ou renforcer. Sa première « vertu » est de réduire le sentiment de fatalité : la mobilisation du personnel est possible et dépend d'abord des managers, de leur capacité et volonté à mettre en place des pratiques adaptées. Lorsque l'examen est fait en associant le personnel, on comprend qu'il a un effet décuplé puisque le plan d'action qui en résulte a valeur de contrat entre la direction et le personnel.

On entend souvent dire que le personnel des établissements médico-sociaux est trop peu impliqué. Il faut bien constater dans ce cas, que bien souvent, les managers n'ont pas de méthodologie de construction d'un management bien traitant tel que celui esquissé ci-dessus.

<sup>1</sup> Méthode d'évaluation des résultats générés par une pratique, utilisée dans le cadre plus global de la méthode EFQM.  
<sup>2</sup> Méthode de base de la qualité. Pour atteindre un haut niveau de qualité, toutes actions, pratiques, ou procédures doivent suivre le cycle du PDCA dit aussi Roue de Deming ; être définies (Plan) être mises en œuvre (DO), être vérifiées (écart entre la définition et la réalisation), être corrigées.

# Autour du harcèlement dans les institutions sociales et médico-sociales

Jean-Michel BEC<sup>1</sup>

## 1 Présentation de l'APREH

L'Association Pour la Réadaptation et l'Epanouissement des personnes Handicapées (APREH) a été créée en 1966 par un couple d'enseignants et intervient dans le champ du handicap uniquement dans le département des Alpes-Maritimes.

Spécialisée à l'origine dans l'accompagnement d'enfants présentant un léger retard mental, l'A.P.R.E.H. a construit son développement en fonction de l'évolution des besoins des personnes en situation de handicap, des demandes des pouvoirs publics et de ses valeurs (Respect, Solidarité, Qualité, Ouverture).

Dans un premier temps, l'association a ouvert un Institut Médico-Pédagogique en 1963 et développé des structures s'adressant aux travailleurs en situation de handicap mental : un Centre d'Aide par le Travail (CAT) devenu Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT) en 1972, un Foyer d'hébergement en 1984. Elle initie un projet ambitieux en créant un ESAT à vocation hôtelière et un Centre d'Habitat Adapté dans le haut pays en 1989. En 1990, elle a su diversifier la nature des accompagnements en créant en 1991 un ESAT et un Foyer Occupationnel de Jour destinés aux personnes présentant un handicap physique prédominant, puis, en 1995 un Service d'Accueil Familial pour Adultes Handicapés suivi en 2002 d'une Maison d'Accueil Spécialisé (MAS) et un ESAT en 2008 pour personnes adultes avec autisme.

Elle reprend la gestion du Foyer Eclaté Horizon 06 créé par des usagers et accueillant des résidents en situation de handicap physique en milieu urbain. Elle organise en 2012 un Service d'Aide et d'Accompagnement à Domicile en direction de personnes en situation de handicap. Enfin, la même année, elle ouvre un Foyer d'Accueil Médicalisé

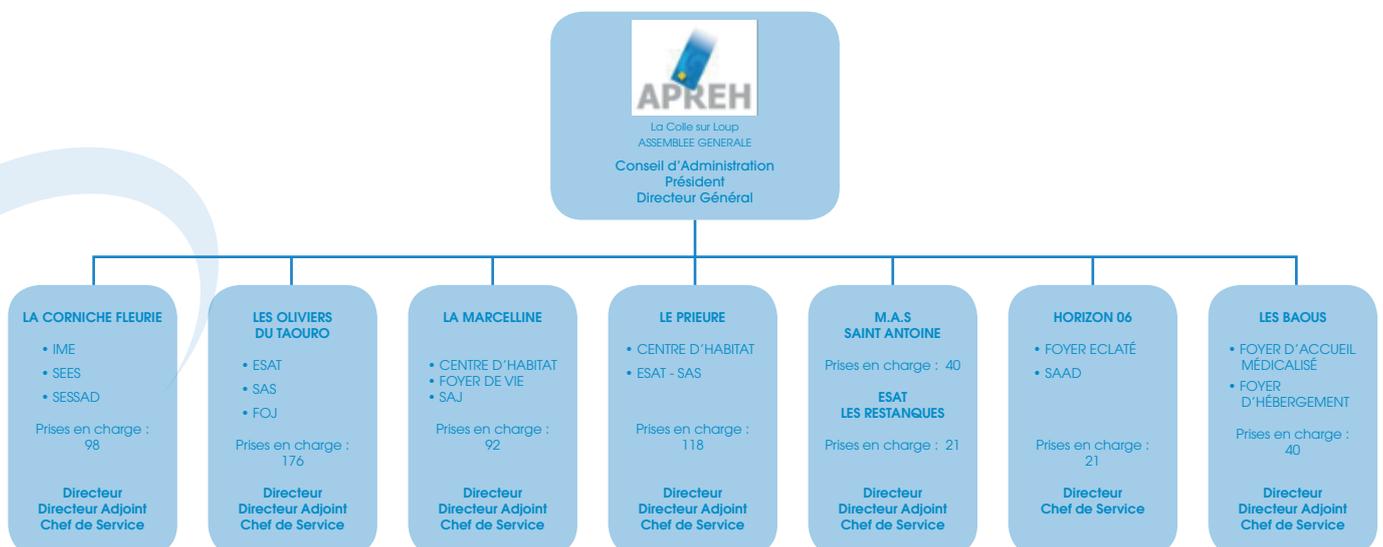
(FAM) et, en 2013, un Foyer d'hébergement pour accueillir des adultes en situation de handicap physique.

A travers ses 17 établissements et services, l'association accueille et accompagne, en 2014, 613 personnes (dont 98 enfants à partir de 4 ans) en situation de handicap physique ou mental, orientées par la Commission Départementale pour l'Autonomie des Personnes Handicapées (C.D.A.P.H.).

Le siège autorisé est composé du Directeur Général, d'une Directrice Administrative et Financière, d'une Responsable des Ressources Humaines, d'une Responsable Projet et Logistique, d'une assistante de direction, de deux comptables, et d'un agent d'accueil. Plus de 300 salariés employés par l'association interviennent au quotidien auprès des personnes en situation de handicap.

Le projet associatif est révisé régulièrement et validé par les 21 administrateurs. Le Conseil d'Administration est composé de membres de la famille à l'origine de l'association, de parents de personnes handicapées, de professionnels du secteur médico-social, de représentants de la société civile (banquier, avocat, notaire) et de chefs d'entreprise. Les directeurs siègent au Conseil d'Administration à titre consultatif.

Parmi les valeurs associatives qui devraient nous protéger du harcèlement, il faut noter : le respect comme un droit et un devoir universel ; respecter l'unicité de l'autre et sa différence, reconnaître la dignité des personnes, responsabiliser chacun dans ses actions et dans ses modes d'expression en respectant les droits et les devoirs fondamentaux de tous, reconnaître à chacun ses qualités, ses richesses et ses potentialités, avoir la conviction que toute personne enrichit le groupe.



<sup>1</sup> Méthode d'évaluation des résultats générés par une pratique, utilisée dans le cadre plus global de la méthode EFQM.

## 2. Qu'est-ce que le harcèlement ?

Nous aurions pu penser que notre secteur médico-social n'était pas concerné par le harcèlement au prétexte que la mission de nos établissements et services est d'accompagner les personnes en situation de handicap en suivant les recommandations de bonne pratique, donc en étant très vigilants sur la nature de nos relations et de nos actions. Cette bienveillance pourrait se retrouver au niveau des équipes de travail attachées à ces valeurs positives comme le présente Olivier POINSOT : « Des hommes au service des hommes : voilà qui pourrait contribuer à décrire l'essence des activités sociales et médico-sociales, activités d'accueil et d'accompagnement qui font la part belle au savoir-faire mais aussi au savoir-être et qui, en cela, s'originent dans une motivation professionnelle singulière qui interroge les fondements de la relation d'aide.

Activité humaine au service de l'épanouissement humain, c'est bien ce qui fait des institutions sociales et médico-sociales le théâtre d'une mise en acte permanente du souci de la dignité ».

Si chaque professionnel devrait condamner le harcèlement, il nous semblait important d'identifier le sens de ce vocable. Pour certains, dans le vaste ensemble des risques psychosociaux, le harcèlement était une des formes aggravées de relations perturbées provoquant ou résultant d'un stress souvent attribué aux conditions de travail. Il nous fallait aussi traiter le recours au harcèlement observé dans les diverses instances prud'homales afin de donner plus de poids aux autres chefs de contentieux et présenter une image dévalorisée de l'employeur.

Nous ne pouvions cependant nous contenter de cette « diabolisation du patron » sans nous interroger sur la nature des relations au sein de notre effectif salarié. L'une des difficultés rapidement apparue est que l'un des protagonistes peut sincèrement se sentir harcelé sans que les faits probants nous apparaissent. Nous rejoignons en cela le commentaire de Marie France HIRIGOYEN : « La réalité extérieure, visible des témoins ou intervenants, n'est pas la réalité psychique de chacun des protagonistes<sup>2</sup>. »

Il fallait donc sérier les situations entre le phénomène qui repose sur des éléments objectifs et la perturbation d'une relation entre deux personnes qui relève de la tension, voire du conflit, mais non du harcèlement.

Nous souhaitons « explorer les franges du harcèlement moral et dépasser la dialectique trop réductrice de bourreau et de la victime, en tenant compte du contexte<sup>3</sup> ». Le texte portera principalement sur le harcèlement vu sous l'angle du management, à titres curatif et préventif. Nous opterons pour la position de Marie-France HIRIGOYEN : « Une approche raisonnable doit voir le problème sous différents angles : l'angle psychologique, qui tient compte avant tout de la personnalité des individus et de leur histoire, et l'angle organisationnel, qui analyse essentiellement les règles de management<sup>4</sup> ».

Nous devons donc cerner le sujet par une recherche documentaire.

### 2.1 Une recherche documentaire juridique pour délimiter le sujet

Le code du travail fixe le cadre du harcèlement moral dans son chapitre II du titre V (Harcèlements) et en précise la nature dans son article L1152-1 : « Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses 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. » Nos indicateurs sont donc la répétition d'agissements provoquant intentionnellement ou non une dégradation des conditions de travail ayant des conséquences sur l'intégrité du harcelé et sur son emploi. Après la protection des témoins évoquée à l'article L1152-2, nous lisons dans l'article L1152-4 que l'employeur prend toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement moral. Il convient de définir ces mesures préventives.

Ensuite l'article L1152-5 permet à l'employeur de sanctionner le salarié ayant procédé à des agissements de harcèlement moral.

Les articles relatifs au harcèlement moral ont été intégrés au règlement intérieur de nos établissements et services et donc transmis à chaque salarié. Il est une des pièces données au nouvel embauché et en ce sens, nous réalisons notre mission d'information à titre préventif.

Le Chapitre III du Titre V aborde la forme particulière du harcèlement sexuel et en précise la définition dans son article L1153-1 : «Aucun salarié ne doit subir des faits :

- Soit de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante ;
- Soit assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers. »

Nous devons donc nous montrer vigilants et intervenir quand des propos qualifiés autrefois de « déplacés » ou de « lourds » peuvent être échangés dans le cadre professionnel. Ces paroles peuvent créer une situation intimidante à tout le moins. Nous devons différencier le badinage et l'agression feutrée, rappeler les exigences du cadre professionnel pour protéger la personne victime des propos incorrects et mettre fin à l'attitude de l'agresseur. Bien évidemment, si les faits se reproduisent, nous aurons recours au droit disciplinaire pour rappeler à tous nos exigences morales et éthiques.

Dans le hors-série de Direction de décembre 2014 « Traiter les risques psychosociaux » (pages 44 et 45), la limite entre harcèlement et séduction est abordée : « De nos jours, la séparation entre sphère privée et vie professionnelle semble de plus en plus perméable. De même, de plus en plus de couples se forment sur le lieu de travail. Dans ces conditions, il apparaît de plus en plus délicat d'opérer une distinction entre la simple séduction sur le lieu de travail et le harcèlement sexuel.

<sup>1</sup>Olivier Poinot, « Le risque de harcèlement moral », Montpellier, Les Cahiers de l'Actif N°406/409, 2010.  
<sup>2</sup>Marie-France Hirigoyen, « Le harcèlement moral dans la vie professionnelle », Paris, Pocket, 2002.  
<sup>3</sup>Marie-France Hirigoyen, op. cit.  
<sup>4</sup>Marie-France Hirigoyen, op. cit.

Il est intéressant de voir que la jurisprudence semble consciente de cette évolution et la prend en considération. Il ne peut y avoir harcèlement que dans le cas où il y a chantage, pression, menace et intimidation. Ainsi, il a pu être considéré que les chatouillements, les pincements, le fait de se coller à une personne, de proposer systématiquement de raccompagner la personne chez elle tout en demandant des faveurs de nature sexuelle, d'essayer d'embrasser une personne contre son gré pouvaient être constitutifs de harcèlement sexuel. Cependant, des faits semblables, mais qui ne sont pas accompagnés de menaces ou de pressions pourront recevoir la qualification de simples signaux sociaux conventionnels par les juges. Une distinction est ainsi opérée entre le harcèlement sexuel et le harcèlement amoureux. S'il est reconnu que le second peut également engendrer un sentiment de malaise pour son partenaire, il ne fait pas l'objet d'une prohibition ».

Cette nuance entre harcèlement sexuel et amoureux doit nous conduire à rappeler aux salariés d'adopter une attitude professionnelle en situation de travail et de marquer les limites de la sphère privée et de la vie professionnelle.

L'article L1153-2 protège les victimes et l'article L1153-3 les témoins. L'article L1153-5 définit la responsabilité de l'employeur : « L'employeur prend toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les faits de harcèlement sexuel, d'y mettre un terme et de les sanctionner. Dans les lieux de travail ainsi que dans les locaux ou à la porte des locaux où se fait l'embauche, les personnes mentionnées à l'article L1153-2 sont informées par tout moyen du texte de l'article 222-33 du code pénal. »

Comme pour le harcèlement moral, tout salarié ayant procédé à des faits de harcèlement sexuel est passible d'une sanction disciplinaire (article L1153-6).

En application de ces dispositions, nous avons déjà affiché l'article du code pénal sur les panneaux dans tous les sites de travail, notre règlement intérieur comportant des articles sur le harcèlement.

Le chapitre IV sur les actions en justice précise la charge de la preuve dans l'article L1154-1 : « Lorsque survient un litige relatif à l'application des articles L1152-1 à L1152-3 et L1153-1 à L1153-4, le candidat à un emploi, à un stage ou à une période de formation en entreprise ou le salarié établit des faits qui permettent de présumer l'existence d'un harcèlement. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que ces agissements ne sont pas constitutifs d'un tel harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement. Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles. »

Nous constatons qu'il faut que la victime énonce des faits susceptibles d'être caractérisés comme harcèlement pour que le mis en cause démontre que ces actes ne sont pas de cet ordre. Il ne suffit plus que la personne harcelée invoque simplement son état mais elle doit présenter des éléments probants.

Là encore, les équipes de direction sont directement interpellées par la présentation de faits de cette nature et il convient d'analyser les attitudes adoptées avant,

pendant et après les faits. Il est rappelé que l'employeur est garant de la santé au travail du salarié et que cette situation extrême ne peut être banalisée car elle représente un manquement grave à la fonction de cadre.

Pour compléter notre information, nous recherchons les dispositions du code pénal en la matière.

L'article 222-33-2 définit le cadre général : « Le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende. »

Concernant les personnes en situation de handicap, ces dispositions sont aggravées par l'article 222-33-2-2 : « Le fait de harceler une personne par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de vie se traduisant par une altération de sa santé physique ou mentale est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 € d'amende lorsque ces faits ont causé une incapacité totale de travail inférieure ou égale à huit jours ou n'ont entraîné aucune incapacité de travail.

Les faits mentionnés au premier alinéa sont punis de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende :

- 1° Lorsqu'ils ont causé une incapacité totale de travail supérieure à huit jours ;
- 2° Lorsqu'ils ont été commis sur un mineur de quinze ans ;
- 3° Lorsqu'ils ont été commis sur une personne dont la particulière vulnérabilité, due à son âge, à une maladie, à une infirmité, à une déficience physique ou psychique ou à un état de grossesse est apparente ou connue de leur auteur ;
- 4° Lorsqu'ils ont été commis par l'utilisation d'un service de communication au public en ligne.

Les faits mentionnés au premier alinéa sont punis de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 € d'amende lorsqu'ils sont commis dans deux des circonstances mentionnées aux 1° à 4°.

En ce qui concerne le harcèlement sexuel, le code pénal dans son article 222-33 définit le cadre :

« I. Le harcèlement sexuel est le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante.

II. - Est assimilé au harcèlement sexuel le fait, même non répété, d'user de toute forme de pression grave dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers.

III. - Les faits mentionnés aux I et II sont punis de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende.

Ces peines sont portées à trois ans d'emprisonnement et 45 000 € d'amende lorsque les faits sont commis :

- 1° - Par une personne qui abuse de l'autorité que lui confèrent ses fonctions ;
- 2° - Sur un mineur de quinze ans ;
- 3° - Sur une personne dont la particulière vulnérabilité, due à son âge, à une maladie, à une infirmité, à une déficience physique ou psychique ou à un état de grossesse, est apparente ou connue de leur auteur ;
- 4° - Sur une personne dont la particulière vulnérabilité ou dépendance résultant de la précarité de sa situation économique ou sociale est apparente ou connue de leur auteur ;
- 5° - Par plusieurs personnes agissant en qualité d'auteur ou de complice. »

Les derniers textes attirent notre attention sur les situations qui pourraient exister entre salariés et personnes vulnérables dans leurs conséquences pénales. Si le harcèlement sexuel est peu probable compte tenu du fonctionnement pluridisciplinaire des équipes, il faut nous montrer très concernés par les phénomènes de « bouc émissaire », de « mauvais objet » dans les dynamiques institutionnelles. Cette stigmatisation « rend service » au groupe en focalisant toute l'agressivité et l'attention de chacun mais marque un dysfonctionnement grave de l'équipe qui nécessite une réponse énergique de l'encadrement. Les réunions d'analyse de pratique et la vigilance des cadres permettent d'éviter ces situations maltraitantes.

Après cette phase de lecture de documents juridiques, nous allons nous plonger dans les ouvrages traitant du harcèlement, Marie-France HIRIGOYEN représentant une référence incontournable.

## 2.2 Des précisions par la lecture d'ouvrages portant sur ce thème

L'analyse des textes issus des deux codes précisent les populations à risques et ciblent les harceleurs potentiels : Sont victimes les salariés face à un cadre, les usagers face aux salariés, les salariés entre eux... Reste la situation des usagers entre eux sous la surveillance des professionnels, voire celle des usagers vis-à-vis de leurs encadrants. Nous avons choisi de traiter les relations au niveau du personnel, impact important en matière de gestion des ressources humaines et retentissement conséquent sur la vie des équipes et sur la qualité de l'accompagnement.

Marie HIRIGOYEN nous livre une définition qui nous convient : « Le harcèlement moral au travail se définit comme toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude, ...) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail.<sup>1</sup> »

Dans le hors-série de Direction de décembre 2014 « Traiter les risques psychosociaux » (pages 46 à 48), la psychanalyste Marie PEZE<sup>2</sup> nous aide à distinguer les techniques de harcèlement, pour mieux s'en protéger :

Le harcèlement moral se subdivise classiquement en trois catégories :

- Le harcèlement vertical descendant (cas le plus fréquent : opéré par le supérieur hiérarchique) ;
- Le harcèlement vertical ascendant (cas beaucoup plus rare : opéré par le subordonné sur son supérieur hiérarchique) ;
- Le harcèlement horizontal (entre personnes de même niveau hiérarchique). Ce dernier type de harcèlement qui tend à se développer peut être individuel ou collectif lorsqu'un groupe utilise un souffre-douleur dans ses rangs.

Jacques DELGA et Abiramy RAJKUMAR<sup>3</sup> donnent quelques exemples d'agissements :

AGISSEMENTS DIRECTS	AGISSEMENTS INDIRECTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les appels téléphoniques réitérés sur le lieu de travail et au domicile du salarié ;</li> <li>• Le déclasserment personnel et direct ;</li> <li>• Les humiliations directes ;</li> <li>• Les mises à l'écart ;</li> <li>• Les propos blessants ;</li> <li>• Les injures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cadence de travail démesurée ;</li> <li>• La diminution infime mais injustifiée et continue d'une notation sous le prétexte arbitraire d'une exigence générale plus grande</li> <li>• La mise au placard (y compris au sens propre du terme).</li> </ul>

Marie PEZE définit quatre familles de techniques :

- Techniques relationnelles : ne plus adresser la parole à un collègue, ne communiquer avec lui que sous forme de notes, ne plus le regarder, ...
- Techniques d'attaques du geste du travail : le harceleur demande un rapport qu'il jette devant lui ou bien prescrit des tâches impossibles, qui n'ont aucun sens, qui sont déjà faites, ...
- Techniques punitives : la victime, sous pression, est poussée à l'erreur qui déclenche immédiatement un rapport pour faute...
- Techniques d'isolement du sujet destinées à empêcher toute solidarité du groupe de travail avec le harcelé. »

Les cas les plus terrifiants sont liés à des structures de personnalité au profil de pervers narcissique : « personne totalement dépourvue d'empathie, qui n'éprouve aucun respect pour les autres, qu'il considère comme des objets utiles à ses besoins de pouvoir d'autorité. Il a besoin d'écraser pour exister. »

<sup>1</sup> Marie-France Hirigoyen, op. cit.  
<sup>2</sup> Marie Pezé, « Conainte par corps : le harcèlement moral », in « Harcèlement et violence : les maux du travail », Revue Travail, Genre et Sociétés, Paris, L'Harmattan, 5/2001.  
<sup>3</sup> Jacques Delga et Abiramy Rajkumar, « Souffrance au travail et harcèlement » in « Souffrance au travail dans les grandes entreprises », Paris, ESKA, 2010. P.59-98.  
<sup>4</sup> Marie-France Hirigoyen, op.cit.

La jurisprudence a précisé la notion de harcèlement moral par deux arrêts de Cour de cassation - Chambre sociale N°07-45.321 et N° 08-41.497 du 10 novembre 2009. Ces deux arrêts décrivent les faits constituant un harcèlement en insistant sur la nécessité d'agissements répétés pour les différencier de l'exercice de la fonction hiérarchique même rude. La jurisprudence constante depuis cet arrêt introduit le recours au délégué du personnel pour procéder à une enquête par exemple, en application de l'article L2313-2 du code du travail en vigueur depuis le 8 août 2012 (LOI n° 2012-954 du 6 août 2012 relative au harcèlement sexuel).

Pour caractériser les diverses formes de contraintes, Marie Hirigoyen précise :

- Le terme *mobbing* correspond plus à des persécutions collectives ou à la violence liée à l'organisation, y compris les dérapages qui vont jusqu'à la violence physique ;
- Le terme *bullying* est plus large que le terme *mobbing*. Il va des moqueries et de la mise à l'écart, jusqu'à des conduites d'abus à connotations sexuelles ou des agressions physiques. Il s'agit plus de brimades individuelles que de violence organisationnelle ;
- Le harcèlement moral concerne des agressions plus subtiles, et donc plus difficiles à repérer et à prouver, quelle que soit sa provenance. Même si elles sont proches, la violence physique et la discrimination en sont en principe exclues puisqu'il s'agit de violence déjà prises en compte dans la législation française<sup>1</sup>.

Nous constatons que les signes indiquant le *mobbing* ou le *bullying* sont aisés à déceler si les circuits d'information sont bien établis et que le personnel est concerné par les faits dont il serait le témoin. Pour ce qui est du harcèlement moral, les indicateurs sont plus ténus et il faut là encore faire appel à la vigilance collective pour relever tout écart qui s'apparenterait à une conduite inadaptée mais qui en fait blesse le collègue victime. Là encore, il est inacceptable de se trouver confronté à l'agression du harceleur et à l'inertie des collègues de travail et des cadres.

Certains auteurs différencient plusieurs sous-groupes dans le harcèlement venant de la hiérarchie :

- Le harcèlement pervers, pratiqué dans un but purement gratuit de destruction d'autrui ou de valorisation de son propre pouvoir.
- Le harcèlement stratégique qui est destiné à pousser un salarié à démissionner, et à contourner ainsi les procédures de licenciement.
- Le harcèlement institutionnel qui participe d'un outil de gestion de l'ensemble du personnel<sup>2</sup>.

Dans le contrôle de la délégation donnée aux cadres, la méthode de management est évaluée au moins une fois par an mais aussi à la suite de chaque incident.

Un cadre peut se trouver en difficulté face à une équipe opposante et doit faire retour à son supérieur plutôt que de mettre en place une gestion au détriment d'un ou plusieurs salariés. Le recours à un tiers pour mieux analyser la situation et trouver les techniques adéquates pour reprendre la place de pilote est une nécessité et un gage de professionnalisme. La confiance des cadres envers leur supérieur, la disponibilité des directeurs et l'importance qu'ils donnent à cet aspect sont indispensables pour contribuer à une vie institutionnelle respectueuse et conforme aux valeurs associatives.

### 3 Gestion des Ressources Humaines : prévention et traitement

#### 3.1 L'enquête Karasek

L'une des mesures importantes pour évaluer la situation a été d'interroger les salariés sur les risques psychosociaux (RPS) en garantissant leur liberté d'expression.

En conséquence, nous avons mené avec les membres du Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) une réflexion sur ce qu'étaient les RPS dans lesquels était inclus le harcèlement. La médecine du travail a organisé la consultation du 14 novembre au 9 décembre 2011 en attribuant à chaque salarié un code d'accès à un site internet de l'AMETRA (Service de santé au travail des Alpes-Maritimes appelé communément Amétra06). Le salarié pouvait se connecter du poste qu'il souhaitait : son poste de travail, un poste mis à disposition dans son établissement ou service, son poste au domicile,...

Un auto-questionnaire en ligne avait pour objectif de faire le lien entre le vécu au travail et les risques que ce travail fait courir à la santé en évaluant l'intensité de la demande psychologique à laquelle le salarié est soumis, la latitude décisionnelle dont il dispose, le soutien social professionnel qu'il reçoit sur son lieu de travail. Certains items pouvaient indiquer le malaise proche du sentiment de harcèlement :

*«On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive,  
Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes,  
Mon travail est très bousculé,  
Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien,  
Mon supérieur prête attention à ce que je dis.»*

Sur les 268 salariés sollicités par courriel pour participer à cette enquête, 119 ont répondu soit 44.4% de participation.

La comparaison avec l'enquête SUMER 2003 (SURveillance MÉdicale des Risques professionnels) a permis de dégager des axes de travail pour améliorer la santé au travail et prévenir tout phénomène d'épuisement mais aussi de mal-être pouvant devenir du harcèlement.

<sup>1</sup>Marie-France Hirigoyen, op. cit.  
<sup>2</sup>Marie-France Hirigoyen, op. cit.

Le plan d'action a conclu à :

- Etudier la part de latitude décisionnelle des salariés dans les établissements et services par une analyse du fonctionnement d'après la fiche de poste, l'organigramme, les réunions, les groupes de travail, le projet d'établissement, l'évaluation, les IRP,...
- Prendre en compte « la reconnaissance selon les générations » : égalité, équité, ... à travers le plan seniors, l'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le plan de formation...
- Réduire les facteurs de risque et développer les fonctions de soutien (Document Unique des RPS, CHSCT, entretiens avec le personnel à sa demande, conseil intra institutionnel, régulation, réunions,...)
- Optimiser les pratiques de management participatif
- Développer les compétences des salariés à la gestion du stress (réunions diverses, Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels, groupes de paroles, entretiens individuels, ...).

Cet état des lieux a pu nous rassurer sur la nature des relations au sein de notre association et sur l'absence de maltraitances dont le harcèlement.

Cependant, cette vigilance doit être de tous les instants et notre management doit intégrer ces espaces de paroles. La réponse est institutionnelle et la responsabilité collective au niveau de l'encadrement.

Comme en situation professionnelle tendue entre un salarié et un usager, nous sollicitons l'intervention de tiers : un collègue de travail qui va faire baisser les tensions et permettre aux deux protagonistes de sortir de l'impasse maligne dans laquelle ils se trouvaient.

En matière de gestion du personnel, la réponse est identique et suppose une grande solidarité et estime entre les collègues, celui en situation délicate pouvant vivre cette incursion dans son champ d'intervention comme une agression ou une mise en cause de ses qualités professionnelles.

### 3.2 Des exemples rencontrés pour affiner notre management et notre organisation

Quelques situations de harcèlement alléguées dans notre association et plus largement dans le secteur médico-social : *Un service doit fermer ses portes en raison de la suppression de son financement.*

*Le personnel à temps partiel est affecté dans les structures dans lesquelles il intervenait déjà. Un seul salarié à temps plein avait été recruté uniquement sur ce service et une proposition de mutation lui est proposée. Des rencontres multiples sont organisées entre le directeur et ce salarié afin de le tenir au courant de l'évolution de la situation.*

*Le Comité d'Entreprise est associé à cette démarche et rencontre l'intéressé. Les délégués du personnel comme le CHSCT sont également sollicités par le salarié.*

*Le salarié énonce que la suppression de ce service est la seule volonté de son employeur et que le contrôle effectué par le directeur sur ses horaires, ses déplacements confine au harcèlement. Il décide de ne plus adresser la parole au directeur...*

La situation relationnelle est très perturbée et le directeur fait appel au directeur général pour jouer le rôle de tiers. En l'occurrence, plusieurs entretiens sont menés avec l'intéressé et son directeur afin de reprendre les éléments de maltraitance évoqués par le salarié. Le recours au tiers a permis de communiquer et de mener à bien cette mutation sans réussir à diminuer le sentiment de persécution du salarié...

Il entamera une procédure contentieuse en prud'hommes puis en appel et sera débouté sur ces deux instances. Il est toujours salarié de l'association et s'est reconstruit après l'avis de la Cour d'Appel. Cette situation met en avant la nécessaire confiance entre les cadres de direction, leur implication et la volonté commune de prendre en compte la perception du salarié en s'assurant qu'elle ne repose pas sur des faits avérés. Nous percevons là ce qu'indique Marie Hirigoyen sur l'écart entre la perception sincère du salarié et la réalité des faits. Egalement, peut être fallait-il qu'une cour de justice tranche en constatant qu'il n'y avait pas de harcèlement pour que le salarié l'accepte.

Cette pratique du retour au déléguant permet de lutter contre le risque d'une relation perturbée qui pourrait dégénérer entre un salarié et son cadre direct. Il confirme que la responsabilité est collective.

*Un salarié de retour au travail après une période de maladie assez longue se trouve en opposition avec son équipe malgré des entretiens menés par son directeur préalablement à sa reprise. Il se coupe de ses collègues en restant proche de l'un d'entre eux. Le chef de service essaie d'alerter le salarié sur cet isolement mais celui-ci s'en accommode. La situation s'envenime lors d'une réunion d'équipe dans laquelle le salarié attaque violemment ses collègues en les accusant de le harceler. Le chef de service qui anime la séance lui demande de donner des exemples de tels agissements afin de les régler mais le salarié s'y refuse et écrit à la direction en se plaignant de ce harcèlement des collègues. Il refuse de saisir le CHSCT comme l'y invitent ses cadres. L'équipe, affectée par les accusations graves portées contre elle, saisit le CHSCT qui réalise une enquête et interviewe longuement le salarié.*

Les tensions diminuent dans l'équipe avec cette intervention d'une instance extérieure qui se charge d'écouter les uns et les autres et fera des propositions. La situation reste fragile mais les faits objectifs de harcèlement allégués ont pu être vérifiés et réfutés par les membres du CHSCT tout en actant la réelle souffrance du salarié qui s'exprime au travail mais dont l'origine est certainement extraprofessionnelle.

Les cadres reprennent avec l'équipe les conclusions de l'IRP et examinent en détail le fonctionnement du groupe. L'intervention du tiers a là aussi permis de sortir du cadre de l'établissement

et s'il n'a pas résolu la situation personnelle du salarié, il a donné un éclairage extérieur et expert sur la vie de cette équipe et sur les pratiques.

Cette séquence rappelle les propos de Marie-France HIRIGOYEN : « Il faut tenir compte du fait que certaines personnes peuvent se complaire dans une position de victime.

Dans ce cas, elles ne cherchent pas à trouver une issue à leur situation difficile, car cela leur confère une identité et une occasion de se plaindre. Cette position victimaire a donné un sens à leur mal de vivre (...). »<sup>1</sup>

La difficulté est alors d'analyser la dynamique de l'équipe, de s'assurer que ce salarié n'endosse pas le rôle de bouc émissaire et que les faits allégués ne sont pas avérés. Comme cette reconnaissance du harcèlement est importante pour la victime, dans ce cas, l'équipe souhaite être lavée de toute accusation : « Pour les victimes, il est fondamental que l'agresseur reconnaisse la violence de son acte, car on est davantage perturbé par un acte de violence dénié, qui aboutit à douter de ses perceptions, que par un acte franchement et visiblement hostile auquel il est plus facile de répliquer. »<sup>2</sup>

Le collectif de travail ne veut pas être mis en cause dans le mal-être de leur collègue et a demandé avec insistance au CHSCT de faire retour de son enquête. L'accusation de « harceleur » est insupportable pour les membres de cette équipe comme cela pourrait l'être pour une personne mise en cause à tort.

*Un directeur d'une structure éloignée de la direction générale met en place progressivement un système de pouvoir de type clanique. Il s'appuie sur des alliés proches et parvient à interdire la communication des informations de son établissement vers la direction générale qui ne passerait pas par lui. Il n'y a pas de signes d'alerte de la part des élus au Comité d'Entreprise qui travaillent dans son établissement ni des délégués du personnel ou du membre du CHSCT. De nature enjouée et très bon communicant, le directeur a su nouer d'étroites relations avec les élus locaux, les administrateurs de l'association, l'équipe du siège, ... Et jouit d'une bonne image en apparence. Lors d'un changement de directeur général, les relations cordiales se tendent peu à peu face à la volonté du siège de mieux appréhender le fonctionnement de son établissement. La présence physique de l'association par l'intermédiaire du directeur général dans la structure permet aux cadres d'exprimer le harcèlement moral qu'ils subissent de la part de leur cadre hiérarchique direct. Ils expriment s'être sentis abandonnés, livrés au pouvoir d'un directeur omnipotent et décident de réagir. Les langues se délient.*

*Les salariés se sentent autorisés à faire part de leurs doléances faites d'humiliations, de favoritisme envers certains proches, de brimades... Le directeur part en maladie, revient après quelques mois et sera licencié peu de temps après.*

De nombreux témoignages sur ce harcèlement émanant des cadres, d'élus du personnel, de salariés indépendants seront présentés lors des contentieux en prud'homme et en appel. Le licenciement sera confirmé par la Cour d'Appel. Le résultat est un mieux-être dans cette structure et l'émergence de nouveaux projets.

Cet exemple est symptomatique du pouvoir solitaire d'un cadre qui neutralise tous les moyens de communication et échappant au contrôle de son supérieur.

L'image de l'Association a pris de nouvelles couleurs pour ces salariés, le droit étant restauré. Cependant, sur le plan

de l'organisation, on peut supposer que ce directeur responsable d'une structure éloignée du Siège a pu prendre des libertés et peu à peu instaurer un pouvoir abusif. La responsabilité de sa hiérarchie est engagée et on ne peut limiter cette culpabilité à celle du mis en cause. Le manque de contrôle, une vigilance atténuée face à ce système mis en place, une relative complaisance ont généré ce manque de limites à poser au directeur. Les salariés ont eu l'impression d'être abandonnés et ont mené des stratégies personnelles de protection face à ce pouvoir. L'isolement de la structure, le fait que l'établissement soit l'un des plus importants employeurs du canton, la place occupée par le directeur auprès des autorités politiques ont permis la mise en place de ce système protégé par une garde rapprochée : « Plus la culture du groupe est forte, plus il est inconfortable de ne pas y adhérer. On risque d'être mis à l'écart ou même d'être harcelé, alors on préfère penser comme les autres, ou plutôt comme ce que l'on croit que les autres pensent. Comme le dit Aristote : « Il n'y a aucune opinion, aussi absurde soit-elle, que les hommes n'aient pas rapidement adoptée dès qu'on a réussi à les persuader qu'elle était généralement acceptée. »

Nous ne pouvons reprocher aux salariés de se protéger tant le risque de perdre leur travail et de ne pouvoir en retrouver à proximité est grand. En l'espèce, certes le directeur est responsable de sa conduite mais l'organisation a également été défaillante.

Un salarié écrit à son directeur pour se plaindre du harcèlement moral dont il dit être victime de la part du chef de service et du directeur adjoint. Le directeur le reçoit et contacte le directeur général.

Le salarié transmet une copie de son courrier au président du CHSCT qui demande une enquête.

Un membre élu rencontre longuement le salarié et les cadres. Il ressort de cette enquête que la relation est perturbée par une série de quiproquos et par le licenciement d'un ami du salarié en conflit avec les deux cadres. Le salarié s'est persuadé qu'il est en danger de perdre son emploi et vit dans la crainte de la faute sanctionnée par le licenciement.

Après analyse en réunion plénière du CHSCT, il est proposé au directeur de réunir les protagonistes pour évoquer les faits objectifs et restaurer la communication. Deux réunions se tiennent et les personnes concernées peuvent échanger sur le positionnement de chacun, sur les quiproquos ou maladresses qui ont pris des proportions non voulues, sur la confiance accordée à chacun par le directeur. La perception du harcèlement était véritable et grâce à l'analyse partagée de ce qui le fondait par quelqu'un qui avait la confiance de tous, les faits ont été ramenés à leur juste valeur, les points de vue ont été croisés et les relations sont normalisées. Les cadres sont très vigilants sur contenu de leur message ou s'assurent de la bonne réception par l'intéressé qui reprend confiance dans son encadrement. Cette situation a permis d'améliorer le fonctionnement de l'équipe de direction et d'attacher une importance particulière à la communication institutionnelle et à la dynamique du groupe.

<sup>1</sup> Marie-France Hlirigoyen, op. cit.  
<sup>2</sup> Marie-France Hlirigoyen, op. cit.

## 4 Conclusion

Les enseignements que nous en tirons sont de plusieurs ordres :

- **La communication** essentielle par divers canaux : la porte ouverte du cadre, les contacts individuels, l'ouverture mais aussi la sévérité envers ceux qui adoptent des attitudes pouvant aller jusqu'au harcèlement ou qui parlent de manière déplacée, la place des groupes de droit d'expression, des IRP, les réunions de service, d'établissement, les comités de direction, ...

Tous ces vecteurs nous permettent à la fois de diffuser les informations sur le harcèlement mais aussi de prendre en compte les alertes. L'analyse de la dynamique des équipes nous permet de déceler les éventuelles tensions, de dénouer ces différends et de ramener la responsabilité au collectif : la protection de chacun est l'affaire de tous.

Les réunions de régulation (groupes de paroles, réunions de service, d'équipe, institutionnelles, groupes de travail, ...) favorisent le sentiment d'une responsabilité collective et représentent un bon révélateur des tensions. Cet exercice difficile requiert une grande attention de la part de celui qui anime.

- **La vigilance** de tous les instants quant aux signes précurseurs de tension et aux dynamiques institutionnelles qui peuvent nuire à l'un des membres. Le contrôle de la délégation des cadres pour les aider dans les situations difficiles et éviter les excès. La mise en place de réunions régulières est essentielle. Les actions de formation permettant d'aborder les situations critiques et d'étoffer sa boîte à outils sont importantes.

- La nécessité de **réaffirmer les valeurs associatives** et en particulier le respect de l'autre, de rappeler les bases de la bientraitance à appliquer aussi entre collègues avec pour objectif la qualité du service rendu aux usagers qui ne peut être entravée par des comportements de type harcèlement.

- La responsabilité collective dans une situation de harcèlement : la sollicitation des IRP et particulièrement le CHSCT permet de travailler collégialement sur les problèmes internes à la structure et rééquilibre le poids de chacun, cadre ou non cadre. Le recours au tiers est le plus efficace dans la mesure où il est accepté par la victime et/ou la personne mise en cause. La relation étroite avec la médecine du travail comme une bonne communication avec les IRP contribuent à prévenir les situations dans une action collective.

- L'application sans faille de la loi en cas de harcèlement est nécessaire pour maintenir de bonnes conditions de vie en commun : la protection de la santé des salariés au travail est une obligation (article L.4121-1 du code du travail). La qualité de vie au travail mise en avant par l'enquête Karasek reste une priorité de l'employeur comme un moyen au service de l'accompagnement des usagers. Le travail auprès de personnes vulnérables sera de meilleure qualité si les salariés sont satisfaits de leurs conditions de travail et reconnus dans leurs actions.

- Le management participatif génère le bien-être car les salariés sont co-auteurs des projets, ont un intérêt plus grand pour leur travail et vivent mieux leur activité professionnelle. Nos valeurs associatives sont en accord avec l'affirmation de Marie-France HIRIGOYEN : « Chaque salarié est une richesse potentielle pour l'entreprise où il travaille, s'il est respecté dans sa singularité ».

- Une évaluation régulière pour prendre le pouls de l'organisation permet de revoir les dysfonctionnements avant qu'ils ne s'exacerbent en tensions stériles pouvant conduire au harcèlement. Cette démarche collective pointe bien que le problème n'est pas entre deux personnes mais concerne tout le groupe. L'évaluation externe dans son contact direct avec les salariés a pu évaluer la qualité du management et du climat social. Nous réaliserons une nouvelle enquête KARASEK en 2016.

Nous adhérons à l'esprit des propos de Jean-Paul GUEDJ en mobilisant tous les professionnels quels que soient leurs postes dans le respect de nos valeurs associatives et de la mission confiée à notre association pour le bien-être des personnes en situation de handicap.

« Rompre donc l'omerta dans l'entreprise, cette conspiration du silence autour du harcèlement moral, produisant les rumeurs les plus fantasques et les plus mortifères, et faire s'exprimer les acteurs - harceleur et harcelé - ne peut aller que dans le sens de la résolution du problème et de la diminution de la souffrance des acteurs. (...) Les entreprises qui autorisent et encouragent la parole, la respectent et la font respecter, même si les mots ne sont pas faciles à trouver, prennent sans doute, et quelle que soit l'issue, le chemin de l'apaisement. »

Nos réunions de cadres véhiculent ce message qui, à la fois, comprend les exigences professionnelles de nos fonctions pour une mission définie mais aussi suppose une solidarité, une disponibilité et une franchise dans les relations interpersonnelles entre chaque membre de l'équipe.

## Conférence-débat RH, Le management à l'épreuve du travail

En partenariat avec les Masters RH de l'Institut Supérieur de Management des Organisations (ISMO) de la Faculté d'Economie Gestion (Aix-Marseille Université), le LEST (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail) et l'antenne régionale de l'APSE (Association des Professionnels en Sociologie de l'Entreprise), est organisé cette année un premier cycle de conférences sur les enjeux et les problématiques actuelles du management.



Ouvertes à toutes et tous, étudiants, représentants du personnel, professionnels des RH et salariés, ces conférences ont pour objectif de contribuer à mettre en lumière et en débat les questions posées par l'évolution des modèles de gestion des entreprises, à partir de la présentation de récents ouvrages de sciences sociales, consacrés à l'étude des transformations du monde du travail et des pratiques de management dans les établissements français.

Pour cette première année, les conférences s'articuleront autour d'une réflexion sur « le management à l'épreuve du travail ».

Il s'agit de ce point de vue de réfléchir d'une part à ce que sont les ressorts de l'engagement des salariés dans leur travail et d'autre part, à la manière dont les dispositifs de management intègrent cette réalité du travail vécu ou contribue au contraire à l'éclipser.

Pour aborder cette réflexion, quatre auteurs d'ouvrages récents, adossés à des enquêtes de terrain approfondies, viendront nous en présenter les principaux résultats. Leur présentation sera suivie d'une discussion avec le public. Deux conférences ont déjà eu lieu en septembre et novembre 2015.

Les deux prochaines auront lieu les

• **20 janvier 2016, 17h30-19h, auditorium de la bibliothèque de l'Alcazar, Marseille**  
**Marie-Anne Dujarier**, *Le management désincarné*, La Découverte, 2015

Management par objectifs, benchmarking, évaluation, lean management, systèmes informatiques, etc. cadrent l'activité quotidienne des travailleurs. Ces dispositifs instaurent un management désincarné que les salariés opérationnels jugent maladroit, voire « inhumain ». D'après leur expérience, il nuit autant à leur santé qu'à la qualité des produits et à la performance économique. Étonnamment, les planneurs et les dirigeants constatent eux aussi que cet encadrement joint trop souvent l'inutile au désagréable. Comment comprendre alors son succès ?

• **17 février 2016, 17h30-19h, auditorium de la bibliothèque de l'Alcazar, Marseille**  
**Marlène Benquet**, « Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution », La Découverte, 2015 (2e édition)

A partir d'une enquête ethnographique menée aux différents échelons hiérarchiques d'un grand groupe du secteur de la grande distribution, l'ouvrage revient sur la fabrication et les modalités de réception de ses politiques managériales. L'objectif est de comprendre par quels mécanismes la direction obtient que les salariés s'investissent dans leur travail en dépit d'un environnement oppressant et de rémunérations peu motivantes. Mais aussi de comprendre pourquoi sont prises des décisions managériales même quand une majorité d'acteurs pensent qu'elles sont mauvaises ?

Plus d'info : [feg.univ-amu.fr](http://feg.univ-amu.fr)

# Notes

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.

## Dépistage des cancers en structure pour adultes handicapés en France et dans le Vaucluse

CREAI PACA et Corse; Sophie BOURGAREL, Marseille : CREAI PACA et Corse, - 28 p, mars 2015

Quelle est la situation du Vaucluse face aux dépistages des personnes handicapées en institution ou suivies par des services spécialisés ?

En faisant ce bilan, l'objectif est d'évaluer :

- Les taux de participation en Vaucluse en matière de dépistage des cancers du sein et du colon chez les 50-74 ans en ESMS en 2013 et 2012
- Le taux de réalisation d'un frottis cervico-utérin (FCU) pour le dépistage du cancer du col utérin chez les femmes entre 25 et 65 ans en 2013 et 2012.

Il s'agit aussi de repérer les principales préoccupations des établissements et services en matière de santé des personnes accompagnées, et l'intérêt des structures pour une formation sur le dépistage du cancer.

Les résultats de ce bilan pourront permettre d'imaginer des actions à mettre en oeuvre pour améliorer les taux de réalisation des dépistages et/ou d'autres actions de prévention.



## Optimiser l'accès aux SESSAD en région PACA par réduction de la distance au service

CREAI PACA et Corse ; Amélie ETCHEGARAY, Hubert MAZUREK, Sophie BOURGAREL, Marseille : CREAI PACA et Corse, - 36 p, mars 2015

L'étude réalisée en 2012 par le Creai sur les "Pratiques territoriales des Sessad en région Paca" avait fait apparaître des difficultés de fonctionnement liées aux déplacements. En Paca, les implantations des Sessad sont fréquemment héritées de l'ancienne géographie des internats d'établissements, souvent inadaptée à la problématique de services à domicile. En conséquence, les taux de recrutement des usagers sur la commune d'implantation du service (endo-recrutement) sont très variables. Lorsque les Sessad sont installés dans une commune de 9000 habitants ou moins, leur taux d'endo-recrutement est inférieur à 20%, ce qui génère des coûts importants en déplacement. Afin de diminuer au mieux cette charge, qui empiète à la fois sur les temps de travail en face à face et dans les budgets, il paraît important d'affiner la connaissance des critères permettant d'optimiser les déplacements réalisés par les Sessad et leurs usagers. Il a été calculé qu'en moyenne un éducateur passe 6 heures 15 minutes, soit presque l'équivalent d'une journée de travail en déplacement hebdomadaire pour effectuer ses missions. Dans trois départements de la région, ce chiffre dépasse ou est égal à 7 heures et trente minutes, soit une journée de travail.

Il apparaît donc important de réduire autant que faire se peut les distances géographiques entre les Sessad et la famille des usagers, de proposer des restructurations de l'existant (sans fermeture de service) et d'optimiser les futures implantations de Sessad.



## Éléments sur l'activité des CMPP en région PACA

CREAI PACA et Corse; Sophie BOURGAREL, Marseille : CREAI PACA et Corse, - 46 p, janvier 2015

A la demande de l'ARS PACA, le Creai Paca et Corse a réalisé une enquête auprès des Centres Médico-Psycho Pédagogiques (CMPP) de la région visant à améliorer la connaissance de leur activité. L'enquête a pris en compte les résultats de l'enquête ES 2010 et s'est basée sur un questionnaire élaboré par le comité de pilotage. Les thèmes abordés sont :

- Les ressources médico-sociales disponibles dans l'environnement du CMPP
- Le nombre d'enfants, les types de prise en charge réalisées et l'activité en 2013
- Les pratiques professionnelles
- Les partenariats
- Les temps de synthèse





CREAI PACA et Corse  
6, rue d'Arcole -13006 Marseille  
Tél. : 04 96 10 06 60  
Fax : 04 96 10 06 69  
E-mail : [contact@creai-pacacorse.com](mailto:contact@creai-pacacorse.com)  
Site : [www.creai-pacacorse.com](http://www.creai-pacacorse.com)

