

c o l l o q u e

Actes du colloque
**“Harcèlement moral, management
 et organisation du travail”***
 (CGT - Droit Ouvrier - ISERES - UGICT)

Avant-propos : Pascal Rennes, Jean-Claude Valette	227
Ouverture : Cathy Suarez	229

**THÉMATIQUE 1 : Le harcèlement moral :
 quel rapport au vécu, à la santé et au droit ? 230**

A. Dans le secteur privé

Témoignages de <i>Julia Fernandez</i> (Secteur des bureaux d'études)	230
et <i>Daniel Wirth</i> (Secteur du commerce)	230
Réactions de <i>Josette Chiaroni</i> (Médecin, inspecteur régional du travail)	231
et <i>Marie-Laure Dufresne-Castets</i> (Avocate).....	233

B. Dans les services publics

Témoignages de <i>Carmen Danelon</i> (Secteur santé-social)	234
et <i>Christophe Roger</i> (Fonction publique territoriale)	239
Réactions de <i>Dominique Lhuiller</i> (Maître de conférences)	240
<i>Serge Gomez</i> (Avocat).....	242
et <i>Monique Lemaître</i> (Psychologue)	243

THÉMATIQUE 2 : Comprendre le processus de harcèlement..... 248

A. Nouveaux modes d'organisation du travail

et contenu de la force de travail.

**Les rapports de subordination/domination sous-jacents
 à la vente de la force de travail.**

<i>Giusto Barisi</i> (Economiste, ISERES)	248
<i>Jean-Pierre Legoff</i> (Sociologue)	249
et <i>Emmanuelle Gualano</i> (Doctorante en droit)	253

*Le colloque s'est tenu les 6 et 7 juin 2001 à Montreuil. Les analyses juridiques (spécialement celle de F. Bocquillon p. 278) ont été remaniées en tant que de besoin afin de tenir compte des apports de la loi de modernisation sociale en matière de lutte contre le harcèlement.

B. Les injonctions contradictoires de l'organisation :**quels impacts sur la santé physique et psychique des salariés ?****- Mode de management, rapports sociaux de production
et santé mentale : quels liens ?***Sami Dassa* (Sociologue des organisations) 255*Anne Flottes* (Consultante)..... 263**- Les paradoxes du management vécus par les personnels d'encadrement***Françoise Pezzetti* (Cadre infirmier)..... 266**THÉMATIQUE 3 : Agir sur le processus de harcèlement :****l'enrayer et le prévenir 267****Atelier 1 : comment travailler les difficultés de l'accueil**synthèse de *Christine Labbé* (Journaliste à Options)..... 267**Atelier 2 : l'intervention collective sur l'organisation du travail**synthèse de *Laurent Mossino* (Journaliste à la NVO) 268**Atelier 3 : la coopération entre acteurs internes et externes à l'entreprise**synthèse de *Fabrice Pruvost* (Chargé de recherches à l'Iseres) 270**Atelier 4 : la composante sexuée du harcèlement moral**synthèse de *Rachel Silvera* (Chargé de recherches à l'Iseres) 271**THÉMATIQUE 4 : Législation nouvelle,****mise en œuvre et moyens d'actions 273***Philippe Masson* (Secrétaire de l'Ugict-Cgt) 273*Jean-Michel Crandal* (Représentant du ministère de l'Emploi et de la Solidarité) 274*Michel Debout* (Rapporteur au Conseil économique et social) 276*Fabrice Bocquillon* (Maître de conférences en Droit
à l'Université Robert Schuman de Strasbourg) 278**Conclusion :** Jean-François Perraud (Secrétaire de la Cgt) 287

avant-propos

La loi de modernisation sociale a été publiée au *Journal officiel* du 18 janvier 2002. Les dispositions concernant la lutte contre le harcèlement moral au travail, sont inscrites dans les articles 168 à 180 inclus du chapitre IV (1).

Dans cette loi, deux dispositions sont essentielles :

- l'officialisation de la notion de **santé mentale** dans le Code du travail (et par voie de conséquences dans les missions du CHSCT). Il faut savoir que la santé mentale soulève des réticences, car elle renvoie "fantasmatiquement" à la folie et éveille un sentiment de peur ;
- la référence (en creux) par le Conseil constitutionnel à l'article L 120-2 pour préciser la notion de **droit et liberté** de la personne atteinte en cas de harcèlement moral : *Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché* (2).

Au travail, la personne est ainsi reconnue comme sujet psychique de liberté et de droit. Les limites posées à la restriction des droits et libertés peuvent s'interpréter comme le « pouvoir d'agir » face à l'aliénation.

I. Agir pour la santé mentale au travail

La prise en compte de la santé mentale dans le travail est très importante car elle permet de prévenir les décompensations psychopathologiques :

- dépressions professionnelles,

- violences réactionnelles contre « l'autre » telles que les dégradations des relations de travail, violence contre soi tel le suicide, sorte de « passages à l'acte » liées à des souffrances vécues pouvant provenir de situations de harcèlement moral. Par ailleurs, des réactions de grande souffrance peuvent avoir des conséquences graves en terme de qualité et de sécurité des travailleurs et de la population, des usagers, des patients, des clients, mais aussi des conditions de sûreté des installations ;
- maladies psychosomatiques ;
- etc.

Si la CGT agit pour le soin et la réparation des conséquences des pathologies mentales ou somatiques liées à l'organisation du travail (déclaration des maladies à caractère professionnel pouvant être reconnues en maladies professionnelles, réparation indemnitaire des victimes de harcèlement moral, etc.), elle déploie aussi une stratégie de prévention des risques professionnels liés à l'organisation du travail et au management. Enfin, la CGT agit pour reconstruire des collectifs de travail permettant de bien « vivre ensemble ». Elle fait ainsi œuvre de civilisation et agit en prévention des situations de violence qui se développent dangereusement dans la société.

La CGT conçoit la prévention comme un processus, allant de la description du travail pour en comprendre les risques, à l'action, particulièrement par la négociation permanente de l'organisation réelle du travail.

II. Agir pour les droits, les libertés individuelles et collectives

L'irruption des droits de la personne dans la zone jusque là interdite du travail subordonné est une révolution culturelle qui peut rester au stade des textes et de l'incantation si l'on ne veille pas à la mise en œuvre collective des dispositions nouvelles. Vendre sa force de travail le plus cher

possible ne permet pas à l'acheteur de s'approprier la personne du travailleur, de lui faire subir des violences, de le faire souffrir. Le bien-être au travail (l'homme fait et se fait), tout au long de la vie professionnelle, est une revendication moderne réaliste, productrice de richesses.

A partir de la lutte contre tous les harcèlements, on en revient à la responsabilité première des syndicats de défendre « les intérêts matériels et moraux tant individuels que collectifs » (cette formulation de l'article L. 411-1 date de seulement vingt ans). C'est pourquoi personne ne devrait être étonné que la CGT s'empare des textes votés pour leur donner toute leur efficacité préventive, pour empêcher les agressions le plus en amont possible, couvrir le plus de situations et de modes néfastes d'organisations du travail et de management. Faire en sorte que les acteurs syndicaux, les représentants du personnel, les organismes de prévention, les médecins, l'inspection du travail, les praticiens en santé mentale, les chercheurs, les professionnels du droit, les nouveaux "médiateurs" (leur dénomination est peu appropriée à leur rôle réel) soient mobilisés pour appréhender très tôt la variété des risques qui rentrent dans cette définition suffisamment large, n'est que répondre aux besoins, aux souffrances, si fortement manifestés. L'outillage était substantiel avant la loi (*Le Droit Ouvrier* avait pris sa part pour montrer règles et procédures utilisables) (3). Maintenant, sans se laisser impressionner par les discours limitant les situations de harcèlement à quelques cas extrêmes fustigés par les médias, pour mieux faire accepter comme phénomènes banals la souffrance, le stress, l'individualisme exacerbé, l'isolement, la violence de l'excellence, les lecteurs de la revue trouveront dans ce numéro spécial

(1) Le Peuple *harcèlement au travail* n°1547 du 10 octobre 2001, « *santé mentale au travail* » n°1566 du 27 mars 2002, e-mail : lepeuplecgt@free.fr ; NVO n° 2984 du 2 novembre 2001 *Harcèlement moral, une loi pour les victimes*, n° 3001 du 1er mars 2002, e-mail : commercial@la-vie-ouvriere.fr

(2) Sur la décision du Conseil constitutionnel, voir le Dr. Ouv. de février 2002 et les articles de F. Saramito et B. Mathieu qui y sont consacrés.

(3) Dans un souci de contribuer concrètement à la lutte contre le harcèlement, et parce que les réflexions précédemment menées sont étroitement complémentaires du présent numéro, le numéro spécial du Droit Ouvrier de mai 2000 "Le harcèlement moral dans les relations professionnelles" est librement téléchargeable sur notre site internet (voir p. 2 de couverture).

les éléments d'analyse permettant d'articuler action collective préventive, sanction judiciaire et réparation dissuasive.

Bien souvent, les agissements de harcèlement moral auront une origine discriminatoire et se manifesteront par des manœuvres également discriminatoires. Il s'agit ainsi, dans de nombreuses situations, de déceler par l'écoute attentive les premiers phénomènes d'apparence individuelle, d'en chercher très vite la cause et les objectifs dans leur dimension collective. La normalité consensuelle, les habitudes conviviales de surface dans l'entreprise, mais aussi dans toute organisation ou association, peuvent être particulièrement oppressives et exclusives pour des individus, mais un collectif de travail vivant, contestataire, qui a gagné une certaine autonomie dans son environnement, peut protéger l'individu, le soustraire à une exposition directe individuelle.

Subordination, résistance à la subordination sont l'essence même du droit du travail. Ces nouveaux articles du Code du travail en sont une belle illustration. Quelle que soit la taille de l'entreprise, chaque acteur contre le harcèlement, qu'il intervienne en amont ou tardivement, de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise, devra utiliser ce nouvel arsenal législatif pour tenter de construire ou reconstruire un lien de solidarité active, une dignité collective partagée par les personnes au travail.

Le Droit Ouvrier livre dans ce numéro spécial les témoignages, les analyses, les pistes d'action issues du colloque organisé les 6 et 7 juin 2001. Les analyses juridiques autour de la loi nouvelle sont bien sûr actualisées et enrichies de jurisprudences récentes. La loi du 16 novembre 2001 de lutte contre les discriminations, décortiquée avec précision, vient compléter logiquement l'outillage ainsi bien renoué.

Pascal Rennes,
Directeur du travail
et Jean-Claude Valette,
Psychologue

Bibliographie concernant le harcèlement moral et la santé mentale (1)

- « Le harcèlement moral au travail », rapport (2001) du Conseil économique et social (2).
- Dossiers du Peuple : - le « harcèlement au travail » n° 1547 du 10 octobre 2001, - la « santé mentale au travail » n° 1556 du 27 mars 2002, - « Améliorer les conditions de travail » n° 1510 /1511 du 13 octobre 1999.
- NVO n° 2984 du 2 novembre 2001 et n° 3001 du 1^{er} mars 2002.
- RRS/ISERES-CGT : Rapport sur la situation économique et sociale 2001/2002, « Le choix d'un vrai emploi, un travail digne et reconnu, pour toutes et tous, dans une société solidaire ». Dans cet ouvrage, une partie est consacrée à la santé mentale : « Harcèlement moral au travail, cadre juridique et nécessité de l'action collective ».
- Note du 3 avril 2002 de J.L. Gibelin (animateur de l'espace confédéral revendicatif) aux fédérations, unions départementales, comités régionaux CGT, publiée en page 309 du présent numéro.
- Articles de Jean-Claude Valette :
 - dans la revue n° 39 d'avril 2002 de la mutualité française « Santé et travail » : « le harcèlement moral, faire preuve de méthodologie »,
 - « subjectivité et action collective » : article à paraître dans la revue « Travailler » (revue internationale de psychopathologie, psychodynamique du travail) du laboratoire de psychologie du travail et de l'action du CNAM (conservatoire national des arts et métiers).
- RPDS "Harcèlement et droit social", numéro spécial juillet 2000.
- Liaisons sociales quotidien du 5 février 2002 : « Harcèlement au travail, loi de modernisation sociale » (art.168 à 180).

Etudes publiées par *Le Droit Ouvrier*

- CPH Limoges 17 avril 2000, Dr. Ouv. juillet 2000 p. 288, n. N. Rhiyouri, où les juges fondent la résiliation du contrat aux torts de l'employeur sur le harcèlement.
- Numéro spécial du Droit Ouvrier de mai 2000 : « Le harcèlement moral dans les relations professionnelles » (épuisé, téléchargeable gratuitement sur notre site internet).
- F. Bocquillon : « Harcèlement professionnel, accidents du travail et maladies professionnelles », Dr. Ouv. n° 627, décembre 2000 p. 250 ; étude approfondie sur l'application des règles du Code de la Sécurité sociale aux accidents et maladies causés par des actes de harcèlement professionnel.
- CPH Longjumeau 5 septembre 2000, Dr. Ouv. n° 632, avril 2001 p. 158 n. M.F. Bied-Charreton, à propos de pressions patronales pour obtenir une "bise" de la salariée.
- Avis sur le « Harcèlement moral dans les relations de travail » émis par la Commission nationale consultative des Droits de l'Homme, Dr. Ouv. n° 632, avril 2001 p. 154.
- Cour d'appel de Paris, 16 mai 2000, Dr. Ouv. n° 624, août 2000 p. 341 n. C. Lévy, où le départ du salarié de l'entreprise est requalifié en licenciement sans cause réelle et sérieuse.
- F. Saramito et M. Miné : "Le harcèlement sexuel", Dr. Ouv. n° 580-581, fév. 1997 p. 48, étude approfondie et accompagnée de nombreuses décisions de justice.
- CPH Longjumeau 21 mai 2001, Dr. Ouv. n° 638, octobre 2001 p. 439 n. P. Bouaziz, où l'inaptitude à tout poste, prononcée par la médecine du travail, est imputée au harcèlement mis en place par l'employeur.
- T. Grumbach : "Pour conclure et tenter de distinguer entre la gestion disciplinaire, la discrimination inavouée et le harcèlement dissimulé", conclusions du numéro spécial "Le principe de non-discrimination en droit social", Dr. Ouv. n° 633, mai 2001 p. 218.

Pour les commandes de numéros du Droit Ouvrier,
se reporter aux conditions figurant en page 2 de couverture

(1) Pour les publications CGT, reportez vous au site : www.cgt.fr

(2) « Le HM au travail » : <http://www.conseil-economique-et-social.fr>

ouverture

Harcèlement moral, organisation du travail et management

Ces deux journées s'inscrivent tout d'abord dans la continuité des initiatives collectives entreprises par nos organisations, par le biais de collectifs ou de syndicats d'entreprise préoccupés par des symptômes manifestes de souffrance mentale au travail, par celui d'unions départementales ou de fédérations pour initier ou renforcer une action ou pour approfondir la réflexion sur la question.

Elles s'inscrivent aussi dans le cadre des réflexions du groupe permanent de recherches « Santé-Travail » de l'Iseres, qui se réunit tous les mois pour débattre des questions relatives à la santé au travail. Ce groupe, composé de chercheurs et de syndicalistes, est présidé par Serge Volkoff, directeur du CREAPT et Serge Dufour, responsable de l'activité travail à la CGT. Ayant travaillé ces deux dernières années sur l'intensité du travail, ses réflexions s'orientent aujourd'hui vers une clarification du concept de harcèlement moral, ce dernier phénomène semblant aller de pair avec l'intensification du travail, d'une part, le désengagement historique des hiérarchies dans l'organisation concrète et dans le détail des tâches, d'autre part. Ce désengagement est très significatif de l'incertitude des hiérarchies face aux évolutions de la demande, incertitude qui est reportée sur le salarié

« débrouillez-vous pour remplir les objectifs » et qui conduit aux fameuses injonctions contradictoires qui font du quotidien de l'activité un véritable enfer.

Elles s'inscrivent enfin dans l'actualité avec le projet de loi sur la modernisation sociale et le harcèlement moral au travail, dont le texte peut paraître ambigu, notamment, la définition retenue ignore les conséquences pratiques du lien de subordination et de pouvoir de l'employeur dans l'entreprise (1).

C'est dans cette actualité que la CGT a pris l'initiative d'organiser ce colloque. Il ne s'agit pas de procéder à un énième état des lieux de la situation que l'on commence à connaître, mais de faire une analyse critique des actions syndicales déjà entreprises, afin d'essayer, ensemble, de dégager de nouvelles pistes de travail.

Ces deux journées ont été structurées autour de trois objectifs :

1) Décrire et analyser des situations concrètes de harcèlement moral dans quatre secteurs et leurs conséquences en terme de santé mentale.

C'est ce que nous ferons ce matin avec quatre témoignages : Julia Fernandez (sociétés d'études), Daniel Wirth (commerce), Carmen Danelon et Monique Lemaître (secteur social) et Christophe Roger et Anne-Marie Fouliard (fonction publique territoriale). Les discutants seront Josette Chiaroni (médecin inspecteur), Marie-Laure Dufresne-Castets (avocate), Dominique Lhuiller (maître

de conférence) et Serge Gomez (avocat).

2) Comprendre les causes du harcèlement en lien avec les rapports sociaux de production induits des nouveaux modes d'organisation du travail.

C'est ce que nous ferons cet après-midi avec une table ronde associant un économiste (Giusto Barisi), un sociologue (J.-P. Le Goff) et une juriste (Emmanuelle Gualano) autour des questions du lien entre organisation du travail, rapports de subordination et contenu de la force de travail. Les deux interventions suivantes (Sami Dassa et Anne Flottes) seront centrées sur les injonctions contradictoires et leurs effets sur la santé mentale. Un cadre infirmier, Françoise Pezetti, nous parlera plus précisément des difficultés rencontrées dans les fonctions d'encadrement.

3) Comment agir collectivement sur le processus de harcèlement,

question qui sera l'occasion jeudi matin de réflexion en ateliers où seront abordés les problèmes rencontrés dans l'accueil et l'action, les interventions collectives possibles, les coopérations à engagées, et bien sûr les questions plus spécifiques du harcèlement sexuel, comme composante du harcèlement moral. Une synthèse de chaque atelier sera faite en début d'après-midi, suivi d'une table ronde d'experts autour des textes législatifs et des moyens d'action mis et à mettre en œuvre pour enrayer et prévenir le harcèlement moral.

Cathy Suarez,
Iseres

(1) L'analyse juridique de la loi est fournie par F. Bocquillon, p. 278 du présent numéro.

THÉMATIQUE 1

Le harcèlement moral, quel rapport au vécu, à la santé et au droit ?

A. Dans le secteur privé

TÉMOIGNAGES

Julia FERNANDEZ,
Membre de CHSCT
Société Thalès AES

Dans le cadre d'une restructuration, le service d'"M" est transféré sur l'autre site de l'entreprise (Thalès AES est constitué de deux sites, un dans les Yvelines et l'autre où "M" a été transférée, dans l'Oise).

"M" était autonome, connaissant bien son travail et trouvait plaisir à l'accomplir. Les commerciaux avec lesquels "M" travaillait, complimentaient son travail ainsi que le principal client de son secteur d'intervention.

Sur le site de l'Oise "M" se trouve placée dans une structure hiérarchique mal définie, floue.

Son responsable hiérarchique direct est "en apparence" "H", cadre très controversé (deux fois muté) difficile à situer dans l'organigramme de l'entreprise.

Rapidement des conflits surgissent entre "M" et "H". "H" affirmant haut et fort "que c'est lui le chef" (en tapant sur le bureau d'"M" par exemple).

Le travail accompli par "M" ne donne plus satisfaction. Les remarques, les sous-entendus, deviennent quotidiens. Certaines "erreurs" de "M" sont dues au manque de communication; les informations concernant l'organisation de son poste étant monopolisées par "H", elles échappent progressivement à "M".

L'indifférence de son entourage isole "M" d'avantage. "H" ne lui dit pas toujours bonjour, il communique avec les collègues d'"M" mais pas avec elle.

A cela s'ajoute des remarques sur sa tenue, des regards équivoques, des "parades" d'attouchements.

"M" n'existe plus. "H" lui propose de prendre la nationalité française pour pouvoir continuer à faire son travail.

"M" existe pour son entourage mais sous l'image de "quelqu'un d'acariâtre", de "quelqu'un difficile à vivre", "quelqu'un ayant mauvais caractère".

"M" doute d'elle-même, des ses compétences, elle ne prend plus d'initiatives pendant plusieurs mois.

Après "M" va tenter de rétablir la situation par des rencontres avec ses responsables hiérarchiques. A chaque fois ce sont les points de vue d'"H" qui priment; "M" étant dans l'incapacité de structurer sa "défense".

L'intervention des délégués du personnel, à la demande d'"M", s'avère maladroite.

L'idée d'un conflit "personnel" entre "M" et "H" se renforce. Un problème relationnel "abstrait", en dehors des liens du travail.

Les couloirs de l'usine colportent des détails de la vie privée d'"M", détails qui justifieraient la "déprime" d'"M". "H" est devenu victime.

"M" est en arrêt de travail, elle suit une psychothérapie. Sa hantise face à la reprise du travail fait que celle-ci soit ajournée à chaque fois.

Une nouvelle intervention des représentants du personnel est en cours actuellement.

Daniel WIRTH,
Grande distribution
Commerce - Toulouse

Je suis cadre chez Carrefour (1) et délégué syndical. Carrefour, premier européen, deuxième mondial, Carrefour se dit aussi première société humaine, cela dépend si l'on va dans leur sens ou pas. Je suis rentré chez Carrefour en tant que petit vendeur et par la force de mon travail, on m'a proposé un poste de cadre qui était dans un rayon charcuterie et au bout de huit mois de formation, alors que normalement la formation s'étend sur treize mois, on m'a proposé un poste de chef de rayon qui était en poissonnerie. Tout allait bien jusqu'au jour où j'ai décidé d'être délégué syndical, et là tout a basculé, c'est-à-dire que tout mon travail était épluché, surveillé, j'avais des réflexions journalières, j'avais des convocations quotidiennes. On me faisait aussi des suivis qui devenaient des constats d'insuffisance. Normalement, des suivis servent à faire un point sur la formation du manager, pour l'aider dans sa formation, là non, là c'était des constats d'insuffisance. On faisait en sorte de mettre en place des réunions dans le magasin lors de mes jours de repos, lorsqu'il y avait des « briefs » je n'étais pas invité, les salariés de l'encadrement me fuyaient carrément, c'était une atmosphère très dure.

Carrefour a essayé de me retirer mon mandat. Nous sommes passés devant un tribunal d'instance. Ils ont été déboutés, donc le combat commençait. Ensuite il y a un ami qui a décidé de me suivre, donc nous étions deux. Là aussi, lui, il a commencé à subir un harcèlement.

(1) Pour un cas de discrimination syndicale et harcèlement moral dans cette entreprise, sanctionné par le juge judiciaire, voir CPH Moulins, p. 326 de ce numéro.

Il a eu deux avertissements, il a eu une mise à pied de quinze jours et pour moi, je recevais en moyenne deux lettres par mois, une convocation par mois aussi. J'ai été rétrogradé du niveau 6 je suis passé au niveau 2 avec une perte sur le salaire. Le motif était que je n'étais plus bon, je ne servais plus à rien. Pourtant auparavant, on va dire un mois avant ma nomination de délégué syndical, j'avais perçu une augmentation de 1.000 F par mois. Ensuite, les choses allaient trop loin chez Carrefour, donc nous avons commencé à mener un combat et nous nous sommes servis de toutes les possibilités à notre disposition, c'est-à-dire que nous avons commencé par des pétitions, pétitions salariales, pétitions clientèle, nous avons fait aussi des distributions de tracts, tracts aussi aux salariés et à la clientèle pour dénoncer les pratiques qui étaient exercées dans l'entreprise. Nous avons organisé aussi deux manifestations avec les UL, l'UD et la fédération. Nous avons saisi l'inspection du travail et les prud'hommes et puis un jour la haute direction de Carrefour nous a convoqués pour essayer de discuter puisqu'on commençait un peu à gêner et de là les choses se sont calmées. Et à partir de là on peut dire que nous avons gagné sur tous les tableaux, c'est-à-dire au plan syndical et au plan juridique parce que nous avons fait un référé contre ma rétrogradation et nous l'avons remporté.

Et à la suite de ces événements, il y a eu aussi les élections magasin DP et CE et en fin de compte, ces événements nous ont fait de la publicité auprès des salariés. Jusque là, ils avaient peur de nous rejoindre quand ils voyaient ce que nous subissions et quand ils ont vu que nous gagnions devant les tribunaux et que nous étions toujours présents et toujours debouts, après ils ont décidé de nous suivre, c'est-à-dire que lors des dernières élections, nous sommes passés deuxième force du magasin avec 71 voix et là où il y a eu un miracle c'est qu'il y a eu trois voix dans l'encadrement. La CGT chez Carrefour dans les employés d'accord, mais dans l'encadrement c'est pas pos-

sible, c'est comme ils disent incompatible alors que je suis cadre et il y a des personnes maintenant qui votent pour nous. Il y a aussi des cadres qui viennent nous voir, enfin qui viennent me voir à propos du temps de travail, ils veulent pointer aussi parce que ces salariés commencent à craquer. Sans compter un cas de harcèlement qui a eu lieu dernièrement, il y a à peu près un mois. C'est un manager métier qui faisait ses prévisions, qui travaillait très bien et à cause d'une mauvaise entente avec son supérieur, deux cadres supérieurs se sont penchés sur son cas et l'ont harcelé, mais vraiment harcelé. Le jeune est parti en pleurant, il est parti en dépression, tellement bien qu'il a la moitié du visage paralysé et maintenant il ne veut plus reprendre le travail. Donc il a l'intention de démissionner. On a essayé de faire quelque chose pour lui mais le gars est tellement traumatisé qu'il ne veut plus entendre parler de Carrefour.

Ceci dit, on ne peut pas crier victoire, tout n'est pas arrivé, tout n'est pas gagné. Le combat continue, mais on peut dire que les choses avancent et le combat est possible, et je crois que ça ira pour moi.

RÉACTIONS

Josette CHIARONI, Médecin, Inspecteur régional du travail

Pour moi, ces deux cas appellent deux premiers commentaires. Je crois que pour le deuxième cas, on a l'impression que l'on est dans une stratégie délibérée des entreprises de grande distribution de casser l'action syndicale. On sait bien que dans la grande distribution, la majorité des cas de harcèlement arrive au moment où quelqu'un est élu délégué du personnel, délégué syndical, dès l'instant en fait, où il va représenter un collectif.

Dans la première histoire, si j'ai bien compris, j'ai l'impression que l'on est dans un jeu beaucoup plus subtil où finalement la personne

qui arrive sur le nouveau site, met en danger (danger d'ordre symbolique, pas clairement affiché), son supérieur hiérarchique par, peut-être, la compétence qu'elle a et que l'autre n'a pas. A ce moment là, des choses vont se jouer dans cette unité qui font qu'il faut faire disparaître cette personne, il faut la gommer symboliquement, la faire disparaître pour éliminer ce danger.

La grande différence aussi entre les deux histoires, c'est que dans celle de Carrefour, on sent qu'il y a eu un collectif derrière, des manifestations, un rassemblement de forces vives. Dans le premier, la victime s'est retrouvée complètement isolée, dès lors qu'une partie des salariées a été passive, l'autre carrément complice. Il faut analyser tout ce qui a pu se jouer dans ce système humain, pour comprendre pourquoi chacun a adopté une certaine stratégie active ou passive. Très certainement, il y avait la peur derrière, la peur de certaines choses. On se trouve dans une pyramide en dominos et si l'on en retire un, tout s'effondre. En général, il ne faut pas trop y toucher sinon ce sont les réactions de défense qui font que le groupe va réagir d'une certaine façon.

Tout ce qu'a décrit "M" sont des agissements de harcèlement quand on récapitule ce qui est fait, les regards, les gestes autoritaires, toutes ces choses là, l'isolement, le dénigrement... Elle a insisté sur la culpabilisation finalement. On lui dit qu'elle n'est pas facile à vivre, en occultant le fait que c'est peut-être sa vie qui n'est pas facile dans ces situations-là. On travestit donc ma vérité en disant l'inverse "elle n'est pas facile à vivre". L'important dans cette première histoire, c'est la centralité du travail dans la vie des gens, la place qu'a le travail dans la construction identitaire. On a un travail, c'est bien, il faut nourrir sa famille, il faut vivre, mais au-delà on vient chercher dans le travail des tas d'autres choses. En travaillant, on apporte sa coopération à une construction du monde tel qu'on le voit et on attend en retour une reconnaissance pour ça. Je caricature un peu mais cette cen-

tralité du travail explique toutes les répercussions que va avoir un processus de harcèlement dans la vie au travail et dans la vie hors travail. Cela est très caractéristique du harcèlement car les gens, qui en sont victimes, ont une vie dans le travail qui est complètement empoisonnée, empoisonnement qui s'étend à la vie familiale et sociale parce qu'il y a une minimisation de l'importance du problème par l'entourage. L'entourage ne peut pas comprendre et il ne faut pas leur jeter la pierre dès lors que cette non-compréhension est commune à tous, il y a une difficulté, en particulier chez la famille et le conjoint à comprendre que se soit grave pour la victime. En général, ils disent : "bon, oui c'est embêtant mais quand même, de là à t'empêcher de dormir, de là à te rendre dépressif". Ils n'arrivent pas à imaginer à quel point ce problème au travail va envahir la totalité de la vie et enfermer la personne dans un cadre vicieux de l'isolement car plus la personne est incomprise, y compris à l'extérieur, dans sa vie familiale, plus elle va avoir des stratégies, dans l'entreprise, inadaptées pour se défendre, qui aggravent à leur tour le phénomène, et accentuent leur isolement.

La deuxième histoire est peut-être plus caricaturale mais aussi plus facile à défendre juridiquement car quand on rétrograde quelqu'un, quand on le met à l'écart de cette façon, il y a des éléments de contre-action plus objectifs.

C'est vrai que dans la grande distribution, on m'a rapporté des histoires. Aux caisses, il y aurait des salariées qui seraient embauchées pour être des mouchardes. On met en place un système qui est complètement pervers. Il y a quelqu'un aussi qui m'a raconté une histoire : elle était à l'accueil dans un grand magasin qui n'était pas Carrefour mais quelque chose d'approchant. Elle réceptionnait en permanence toute l'agressivité des gens parce qu'à l'accueil vous avez les gens mécontents, ceux à qui on a vendu un produit périmé, enfin bref, et en plus, elle était en permanence

filmée, enregistrée par quelqu'un qui était dans le bureau et qui surveillait comment elle répondait. Cette personne a fait ça pendant des années, sans se poser de questions, enfin, sans se poser ouvertement de questions, mais en les enterrant bien profondément. Puis elle a eu à un moment donné un problème dans sa vie personnelle qui a fait que tout à coup elle s'est dit : "mais ce n'est plus tolérable ce qui se passe au travail, c'est complètement fou ce que je vis au quotidien, d'être espionnée comme ça en permanence, de ne pas avoir le droit de réagir de temps en temps quand un client vient m'insulter". Elle me racontait que des clients lui avaient craché dessus sans qu'elle ne puisse leur dire : "non mais attendez, j'ai droit moi aussi au respect" dès lors qu'elle était sanctionnée immédiatement si elle avait une réponse un petit peu sévère à l'égard de la clientèle, comme le veut la logique "le client est roi". C'est donc un événement familial qui a fait qu'à un moment donné, cette personne s'est réinterrogée sur tout ce qui se passait depuis des années dans le travail et qu'elle n'a plus pu le supporter. On a l'impression qu'il y a des situations qui sont tolérées dans une espèce d'équilibre précaire, et puis à un moment donné, intervient un événement, pas forcément professionnel, qui provoque une cassure, un basculement. A ce moment-là, cette personne consulte en se disant victime de harcèlement, ce qui était vrai, mais elle ne l'avait pas vécu comme tel jusque là.

Ce que j'aimerais que l'on développe un peu plus dans le temps qui m'est imparti, c'est le retentissement du harcèlement sur la santé. On a l'impression, d'après les histoires que vous avez racontées, que "M" a vécu des retentissements importants sur sa santé, par contre, on a l'impression chez Daniel Wirth d'une résistance, d'une capacité de défense importante. Cela est peut-être lié au fait que Daniel a quand même trouvé des ressources dans le collectif de travail, il y a eu des manifesta-

tions. Il nous dit : "*on a eu de la publicité et des gens ont adhéré*". C'est peut-être cette adhésion qui a fait que, finalement, le retentissement sur sa santé fut moindre, ou alors, y a-t-il une pudeur de ne pas vouloir en parler car on a l'impression que finalement l'atteinte fut moindre.

Daniel Wirth répond qu'il a une personne qui l'appuie énormément, son père qui appartient à la CGT, et qu'il a un caractère pro-saïque.

Alors vous n'avez pas le profil, "le profil entre guillemets", de la victime.

L'utilisation du terme de "profil" est courant. Chez Thomson, on a essayé de dire que "M" avait des troubles de personnalité. On lui a même fait des reproches sur ses origines. Pourtant, lors de son embauche, ils ont bien vu d'où elle venait. A la limite on peut leur renvoyer le reproche puisque c'est eux qui l'ont choisie.

Parler de profil de victime ne permet surtout pas d'excuser ni d'autoriser le harcèlement. Cependant, il est vrai qu'il y a des gens sur lesquels le harcèlement opéré dans des formes identiques n'a pas de prise, alors qu'inversement, il est générateur de souffrance dans d'autres. Ceux qui ont le profil de victime sont des gens très investis dans le travail, pour lesquels le travail est essentiel. Donc il s'agit d'une qualité à la base car en milieu professionnel on ne peut pas reprocher à quelqu'un d'être investi dans son travail. Or, plus on investit dans le travail, plus les critiques, la négation des compétences professionnelles, toutes ces agressions vont atteindre. Après, le soutien familial est très très important.

Alors rapidement chez les victimes, c'est le sentiment de honte et de culpabilité qui s'installe. Et là, je crois qu'il faut s'interroger sur l'éducation que l'on donne à nos enfants. Etre attentifs à essayer de ne pas leur apprendre à vivre dans la culpabilité. Il y a des gens dont le sentiment de culpabilité est généré par l'éducation. Souvent, ils

se sentent coupables de tout parce qu'ils ont eu quelquefois des mères culpabilisantes, je dis des mères parce que c'est plus les mères que les pères qui sont en cause, d'après les psychiatres. Ces personnalités seront peut être beaucoup plus vite atteintes que celles qui sont bien structurées et caractérisées par une forte confiance en soi. Mais encore une fois, cela n'autorise pas ce type d'agissements.

Je vous conseillerais, pour terminer, un excellent film fait par l'INRS qui s'appelle "les onze conspirateurs". Je l'ai trouvé bien fait parce que c'est une histoire de harcèlement bien analysée à partir de la dynamique du groupe. Pourquoi est-ce qu'à un moment donné on va désigner un bouc émissaire, qui va se trouver victime ? Qu'est-ce qui se joue et qui fait qu'à un moment donné, quand les gens se sentent en danger, des attitudes différentes selon les personnes sont observées. Ce film montre un groupe qui se sent en danger et on voit progressivement évoluer ceux qui se mettent en situation de repli, qui rentrent aux abris et ceux qui inversement vont voir de mauvais côtés de personnalité ressortir. On est face à une perversité constitutionnelle (pas des pervers) qui est tolérée par l'entreprise. On voit comment il peut y avoir un bouc émissaire que l'on finit par mettre à l'écart et par virer de l'entreprise, et comment il sera remplacé par un autre, parce qu'en fait, c'est le système qui est malade. Cette victime n'est qu'un symptôme, cela est très important de revenir dessus. Il faut toujours s'interroger sur la signification de ce symptôme au niveau de l'organisation du groupe, l'organisation du travail. Si on ne soigne pas le symptôme on n'ira pas loin. Quand vous avez de la fièvre, vous prenez un aspegic qui fera tomber votre fièvre mais sans guérir votre angine. Et je crois que tant qu'on n'ira pas fouiller là dedans, on ne règlera pas les problèmes.

**Marie-Laure
DUFRESNE-CASTETS,
Avocate**

J'ai une approche complètement différente des choses, bien sûr. Quand j'entends la description de ces cas de ces harcèlements psychologiques, je ne peux m'empêcher de songer au contrat de travail parce que je crois que c'est le fondement de cette histoire. Le contrat de travail institue un rapport qui n'est pas simplement un rapport de production, il institue des rapports de domination. Et je crois que ce sont ces rapports de domination qui sont l'occasion, qui permettent le harcèlement psychologique au travail. Et c'est par ce biais là que pour nous juristes, il est intéressant d'aborder la question. Et face à ce rapport singulier qu'institue le contrat de travail, quelles armes avons-nous pour combattre le harcèlement psychologique au travail.

Les deux cas qui nous ont été décrits sont l'occasion de montrer que les armes sont bien différentes selon la cause du harcèlement. Dans les deux cas, il y a un harcèlement, il y a un enfer personnel, quelque chose d'horriblement difficile à vivre mais cela a été souligné par tous les discutants ce matin. Dans les deux cas, les effets sont très différents. L'un est porteur de son destin individuel et c'est son seul destin individuel qui est en cause, l'autre est porteur d'une mission collective et ce n'est pas sa personne qui est atteinte en premier lieu, il y a un écran entre lui et sa personne.

Je crois que les effets en sont radicalement différents du fait justement de la situation de chacun des deux. Alors je disais tout de suite rapport singulier et rapport dont la caractéristique est l'inégalité entre l'employeur et le salarié. Ce rapport singulier, comment peut-il être entravé pour la protection du salarié et par quoi ? Par le statut, par la loi. Et on peut se réjouir que le droit évolue à cet égard, tant en matière de protection syndicale qu'en matière de protection individuelle mais dans les deux cas on a des ripostes collectives.

En les entendant, j'étais frappée par cela. Dans le premier cas, Madame disait tout à l'heure, nous étions un peu démunis, nous délégués du personnel ou CHSCT face à cette situation. Dans notre droit, il existe des dispositions qui permettent de réagir à de telles situations, lorsqu'un salarié se trouve dans des circonstances pareilles, circonstances aussi terribles pour lui, et qu'on a la chance qu'il s'adresse aux syndicats. Ce n'est pas toujours le cas, bien souvent les gens restent très longtemps isolés dans leur coin ; on parlait de la grande distribution, il faut songer aux entreprises de moins de cinquante salariés et aux moins de onze surtout où les gens se trouvent complètement isolés. On donnait comme exemple l'histoire d'une personne qui était filmée en permanence, moi j'ai connu l'histoire d'une salariée dans une boulangerie, une boulangerie où il y avait quatre, cinq employées ; il y avait des caméras, on les filmait, elles vivaient un enfer, il n'y avait pas de syndicat dans la boulangerie bien évidemment. Mais lorsqu'il y en a, j'ai toujours été étonnée que l'article L. 422-1-1 du Code du travail soit aussi peu utilisé (1) qui date de 1992. C'est une arme assez considérable au profit des délégués du personnel. C'est une arme considérable parce qu'en pareil cas, le délégué du personnel avertit l'employeur, cherche un remède au sein de l'entreprise, et lorsqu'il est avéré que ce remède n'aurait pas d'effet, il peut saisir la justice, le Conseil de prud'hommes, lui directement. C'est quand même un moyen de défense collectif qui n'est pas indifférent, qui peut être extrêmement efficace. Et puis il y a le CHSCT, dont on voit les pouvoirs accrus qu'il aura aujourd'hui dans le cadre de la loi de modernisation sociale, le CHSCT qui s'est bien souvent emparé de situations de cet ordre.

Il y a donc une réponse collective à cette situation individuelle

(1) Pour un cas, voir Cass. soc. 10 décembre 1997, Dr. Ouv. 1998 p. 224 n. F.S. ; le commentaire d'ensemble de la loi de 1992 a été fait par J. Grinsnir au Dr. Ouv. 1993 p. 237.

qui ne doit pas rester une situation individuelle.

Le second cas relève plus du domaine de la discrimination syndicale (2) que du domaine de ce qu'on appelle le harcèlement moral, même si le harcèlement est l'outil utilisé par l'employeur. On connaît tant et tant de cas de syndicalistes qui ont subi ce genre de situation, et qui quelquefois ne s'en sont pas remis, bien que l'environnement, on l'a tous souligné, soit plus favorable. En matière de discrimination syndicale, on a aussi des armes et le camarade qui exposait sa situation décrivait bien la manière dont on a pu se battre contre la situation qui lui était faite. L'article L. 412-2 du Code du travail, c'est un moyen radical de se battre et le système du référé permet des ripostes extrêmement rapides (3).

Donc deux cas, deux techniques qui apparaissent différentes à priori. Pourtant, les deux droits se rapprochent actuellement. Ils peuvent se compléter d'ailleurs. Une des avancées majeures concerne le droit de la preuve. Et dans toutes ces situations là, une des difficultés principales consiste à faire la preuve de ce qui se passe. En matière de discrimination syndicale, on a un droit de la preuve qui a évolué de manière extrêmement intéressante (3bis) et la loi nouvelle (4) a consacré un droit de la preuve tout à fait favorable en inversant le fardeau de la preuve. Il suffit de démontrer aujourd'hui en matière syndicale qu'une différence de traitement est faite à un salarié pour que l'employeur ait la charge de démontrer, lui, que cette différence a une cause objective autre que la qualité de la personne.

Et bien, en matière de harcèlement psychologique au travail, l'article L. 122-52 est bâti de la même manière (5). Lorsque le salarié peut apporter des éléments susceptibles de démontrer, le mot susceptible est important dans le texte, qu'il existe un harcèlement psychologique, c'est à l'employeur de démontrer :

1. qu'il ne s'agit pas d'un harcèlement psychologique,
2. qu'il a une cause autre, une finalité autre, c'est-à-dire on revient à cette idée de proportionnalité, aux nécessités de l'exécution du contrat de travail.

Donc un droit de la preuve qui a évolué énormément et qui nous permettra d'une manière plus efficace à l'avenir de défendre les personnes qui sont confrontées à de telles situations. Un petit regret quand même, on aurait pu penser que le droit de la preuve qui prévaut devant la Cour de justice des communautés, qui est un droit de la preuve encore plus avancé en matière de rémunération, bâti à propos de discrimination sexiste, aurait pu être généralisé (6). Lorsqu'on démontre, lorsqu'on apporte des éléments devant le juge susceptibles de démontrer qu'il existe une discrimination ou lorsque simplement le système de rémunération est opaque, c'est à l'employeur de démontrer que cette opacité ne sert pas à une discrimination, qu'il n'y a pas une attitude discriminatoire de sa part. Voilà un droit de la preuve extrêmement avancé, la loi est en deçà puisque ce que je vous décrivais est légèrement en de ça de cette solution. Néanmoins, face à des situations de cet ordre, je crois qu'avec le droit nouveau, nous serons mieux armés pour défendre les salariés.

B. Dans les services publics

TÉMOIGNAGES

Carmen DANELON,
Psychologue, déléguée
syndicale centrale CGT

Nous allons vous relater des événements qui se sont déroulés dans un IME (institut médico éducatif) de la région parisienne.

C'est une situation assez compliquée car ces événements sont la conséquence de ce que nous appellerons la mise en place d'une méthodologie du harcèlement qui va traverser en permanence trois niveaux :

- 1) celui de l'individu dans sa personne
- 2) celui de l'institution dans ses valeurs et dans les statuts des professionnels (statut des salariés)
- 3) celui des instances extérieures pouvant servir de tiers : l'association qui gère cet IME, l'administration (DDASS, ministère) et plus globalement le social qui laisse entrevoir l'idéologie sous-jacente qui concerne le secteur social et plus précisément les handicapés.

C'est donc à chaque fois les trois aspects dont nous allons parler.

Cet établissement a une histoire qui n'est pas sans importance : un château et des terres furent légués en 1859 pour créer un orphelinat qui devait porter secours et éduquer des jeunes filles en détresse. Plus tard, en 1955, l'établissement se transforme en IME et la gestion sera assurée par la première association philanthropique de France créée avant la Révolution française. Cette association gère d'autres établissements sanitaires et médico-sociaux.

L'établissement recevait soixante-dix jeunes filles de 11 à 18 ans en semi-internat et surtout en internat.

(2) Voir les nombreuses interventions consacrées à ce sujet dans le numéro spécial du Dr. Ouv. de mai 2001 "Le principe de non-discrimination en droit social".

(3) Voir M.A. Drica : "Le juge prud'homal des référés face aux discriminations", Dr. Ouv. 1998 p. 431 ; P. Moussy "Le référé face aux discriminations", Dr. Ouv. 1992 p. 366.

(3bis) Cass. soc. 28 mars 2000, Dr. Ouv. 2000 p. 176 ; M. Henry "Le nouveau régime probatoire applicable aux discriminations", Dr. Ouv. 2001 p. 194.

(4) La loi du 16 nov. 2001 analysée par M. Richevaux, p. 290 de ce numéro.

(5) Voir l'analyse de F. Bocquillon p. 278.

(6) Voir les chroniques de droit social européen de M. Bonnechère régulièrement publiées dans *Le Droit Ouvrier*, liste intégrale des arrêts commentés depuis 1994 sur le site internet de la revue (www.cgt.fr).

Les jeunes admis à l'IME sont proposés par la CDES (Commission départementale de l'éducation spécialisée) ou par des établissements spécialisés, des CMP (Centre médico-psychologique), l'Aide Sociale à l'Enfance... Ces jeunes ont déjà connu de nombreux échecs scolaires, des abandons. Les symptômes comme la limitation ou l'arrêt du développement intellectuel et des apprentissages, des perturbations graves du développement identitaire, sont présents.

Leur souffrance s'exprime par des agirs, des conduites autodestructrices, des modes de relation paradoxaux, des comportements antisociaux ou une inhibition massive. Cette souffrance abrase le travail de pensée, l'investissement du savoir, la mise en place des liens de symbolisation.

Le projet institutionnel avait été pensé comme un espace de projection où les expériences douloureuses pouvaient être revécues dans un lieu d'accompagnement au quotidien et à long terme au niveau éducatif, pédagogique, technique et psychologique. Les jeunes avaient la possibilité de faire des expériences positives qui leur permettaient de se narcissiser, de se réconcilier et de se reconstruire avec l'éducatif et le pédagogique, là où précisément les échecs ont émaillé leur histoire personnelle, familiale et sociale.

La prise en charge quotidienne était chargée de repères qui sécurisaient les jeunes et leur permettaient d'évoluer à leur rythme. De même une série de rites d'autonomie, de passage d'un groupe à l'autre rythmaient l'évolution des enfants vers l'adolescence ou les jeunes filles vers la majorité, vers l'intégration sociale.

Un travail pluridisciplinaire permettait, grâce à des échanges permanents dans des lieux de parole institués, que la violence et les agirs des jeunes soient contenus.

La dimension de soin traversait toute l'institution.

La crise institutionnelle débute en mai 98 par le départ de la directrice de l'IME. Une enquête est tou-

jours en cours : il s'agirait d'un détournement de fonds et de plaintes de certains salariés qui pourtant ne se sont jamais plaints aux instances représentatives. Nous ne connaissons pas les motifs exacts. Elle a été incarcérée pendant quatre mois.

Quelques jours plus tard, un nouveau directeur arrive pour prendre ses fonctions. Il annonce que sa tâche est de remettre en conformité l'institution suivant les annexes 24 (notamment ce qui concerne la mixité) et le schéma départemental, le précédent projet étant caduc depuis 1995, et aussi retrouver la confiance de la DDASS.

En juillet 98, la directrice adjointe sera également placée en garde à vue par la brigade financière au moment où les jeunes sont partis en transfert. Tenue au secret pendant l'instruction, elle sera obligée de démissionner.

L'institution se trouve déstabilisée par le départ de ces directrices, figures les plus anciennes de l'histoire de l'institution.

Le nouveau directeur va se référer au cadre législatif, il applique les normes de sécurité, fait preuve de rigueur et annonce d'éventuels projets, comme la transformation de l'IME en IR, la création d'un SES-SAD sans postes supplémentaires, avec augmentation de l'effectif, création d'un appartement en ville, etc.

Pour réorganiser l'institution selon ses valeurs de sécurité de nettoyage d'un projet grandiose il va privilégier différents moyens :

En premier lieu le licenciement.

Dans les deux mois qui suivent son arrivée la rupture de deux périodes d'essai (le responsable informatique, un nouveau médecin psychiatre) entraînera la création du syndicat CGT.

A l'époque, je suis déléguée du personnel, titulaire, dans le collège cadre, depuis octobre 97 et secrétaire du conseil d'établissement comme le prévoit la convention collective. En effet l'effectif du personnel étant de 49,29 équivalent temps

pleins il n'y a donc pas de véritable Comité d'entreprise.

Le Directeur général de l'association recevra les DP face à l'inquiétude du personnel. Celui-ci parlera d'un déficit budgétaire extrêmement important mais la qualité du travail de cet établissement est reconnue par tous et, pour cette raison, le préfet ne ferme pas l'établissement.

En tant que secrétaire du Conseil d'établissement, j'écris pour le personnel le compte rendu, le directeur refusera de faire taper ce rapport.

Pour le personnel de l'époque, la nouvelle direction venait en remplacement et allait s'appuyer sur l'existant, puisque reconnue de qualité, pour améliorer. La stratégie ne fut pas celle-là.

Les tensions montent rapidement notamment avec les cadres. Le directeur parle de privilèges, d'abus, de complicités. Il s'appuiera toujours sur le personnel ouvrier et administratif.

Il s'appuiera aussi sur des règles strictes budgétaires et administratives pour imposer des changements.

Il ne renouvellera pas le contrat de vacataires d'un professeur de danse qui intervenait auprès des jeunes depuis de longues années.

Il licencie pour le même motif de rigueur dans les contrats de travail le chef de service éducatif de l'IMPRO.

Là encore des faits tangibles existent : vous comprenez bien que l'ancienne directrice avait une très forte personnalité qui était prête à s'engager, à bidouiller, si cela lui paraissait nécessaire pour le bien de SON institution ET DES JEUNES. Nous pouvons qualifier la façon de diriger de cette ancienne directrice de paternaliste : elle supportait peu que les salariés contestent son autorité mais elle pouvait être en "but" avec la DDASS et prendre des risques pour doter son établissement des moyens pour que le personnel assure les missions telles que je vous les ai décrites plus précédemment et qu'eux-mêmes avaient proposées.

En cela les DP essaient de trouver des possibilités pour que le chef de service de l'IMPRO ne perde pas son travail, etc. Rien n'y fait, nous avons à faire à un directeur qui se présente comme "l'incorruptible", la loi est la loi.

En tant que DP et DS j'assiste à l'entretien préalable de licenciement pour insuffisance professionnelle de cette chef de service.

Le directeur va se permettre de hurler tout le long de l'entretien notamment après moi, il me menace du regard, parle avec mépris, nous traite de complices (par rapport au détournement de fonds présumé de l'ancienne directrice). A plusieurs reprises je lui ai dit d'arrêter de me regarder ainsi et qu'il ne me faisait pas peur.

Je vais vous donner un détail que jusqu'à présent j'avais refoulé et qui m'est revenu pour ce colloque.

Je suis sortie de cet entretien dans un grand état de tension et de colère. J'ai quitté l'établissement peu après, aucunement apaisée. Arrivée chez moi, la tension s'est transformée en une montée d'angoisse, cœur battant, à la limite de tremblement. Je me suis demandé ce qui m'arrivait car il y a bien longtemps que je n'avais éprouvé une telle sensation. J'ai associé cet état physique à celui qu'une collègue racontait lorsqu'elle fut agressée par un homme dans la rue.

Dans ma situation, aucune agression physique mais dans ce regard qui tue, l'effraction et l'attaque sur la personne étaient de même nature : j'ai été violentée.

Il me semble que pour les autres personnes de l'institution qui ont eu une altercation avec le directeur, ou du moins lorsqu'elles en étaient bouleversées, il s'agissait du même vécu, même si personne n'a employé ce terme par pudeur ou refoulement. Il me semble que les médecins ou soignants devraient être attentifs à cet aspect qui me paraît commun à toutes même si le mode de réaction reste différent pour chacun ou plutôt pour chacune car se sont essentiellement des femmes qui ont été concernées.

Comment faire comprendre et reconnaître une telle violence subie sans trace physique ?

Ma réaction a été en premier lieu de ne jamais me retrouver seule avec le directeur et surtout de m'appuyer sur la loi, les textes et non sur l'interprétation que nous servait le nouveau directeur.

Par exemple, il impose aux éducateurs de nouveaux horaires à 39h (ils en faisaient 37h30 en moyenne sur trois semaines) car c'est illégal car ils sont payés pour faire 39h.

Après avoir fait 39h les éducateurs reviendront à leur précédent horaire en terme d'avantages acquis que le directeur n'a pas dénoncé dans les règles légales.

Les réunions de CE deviendront de plus en plus conflictuelles car nous demanderons pour tous les points des éclaircissements sur ses dires ou ses écrits suffisamment flous ou bien tournés pour que toutes les interprétations soient possibles.

Ce directeur fera passer nos droits et avantages acquis comme des droits indus et des abus. Il sème suspicion, doute et culpabilité chez les personnes qui ont travaillé auprès des enfants et qui ont soutenu les projets de travail de l'ex-direction.

Je ferais des explications de mots : illégal et illicite. Ce qu'il a nommé illégal après le lui avoir prouvé s'est transformé en illicite. L'illégalité est ce qui est contraire à la loi, et illicite ce qui est contraire à la morale donc à sa loi.

Ce directeur trouve que tout est à réorganiser et que rien n'est conforme sur le plan de la sécurité (cuisine, électricité). Il obtient pourtant après quelques travaux l'accord de la commission de sécurité.

En fait, pour lui, le problème c'est la fonctionnalité des lieux : notamment le château. Une rumeur circule que le château serait à vendre. Elle sera confirmée.

Autre illégalité : les formations en cours d'emploi des éducateurs car le prix du remplacement est imputé au budget de l'établissement alors que pour lui il est à prendre sur le

budget formation déjà bien maigre. Ainsi ces formations seront supprimées. Précédemment, ces formations étaient justifiées pour les besoins de l'établissement pour trouver des professionnels qui voulaient bien travailler en internat, permettant ainsi une stabilité et budget pris sur le budget formation spéciale de la direction.

Autre besoin de l'établissement : les repas du personnel pour les deux jours de rentrée. Supprimés. La convivialité et l'ouverture sur l'extérieur : là encore les repas d'invités n'existeront plus.

En décembre 98 la secrétaire de direction qui avait en charge la tenue de la comptabilité est licenciée pour incompétence professionnelle après vingt ans d'ancienneté.

Je l'assiste durant son entretien de licenciement et là encore je subis les accusations du directeur : il me rend responsable de l'échec des négociations avec le chef de service de l'IMPRO et m'ordonne à plusieurs reprises de me taire tout en continuant à m'attaquer personnellement par le biais de ma représentation syndicale.

L'inspection du travail est alors alertée et en lettre avec AR rappelle le Code du travail et les sanctions pour entrave.

Le syndicat s'appuiera sur la loi pour créer un contre pouvoir.

Cependant nous pouvons constater que la première année fut une phase de destruction.

La stratégie fut de licencier pour rénover avec une argumentation plus budgétaire que professionnelle, faisant table rase de ce qui avait été mis en œuvre par les équipes sous l'ancienne direction.

Dans cette phase de destruction institutionnelle on retrouve donc :

1° Le licenciement.

2° La modification des profils de poste des chefs de services et du psychiatre (fonction plus hiérarchique au détriment du pédagogique ou du soin. Ils vont aussi intégrer l'équipe de direction au détriment de l'équipe des cadres).

3° La remise en cause du travail des psychologues. Ma collègue va approfondir cet aspect qui concerne cette profession et sa spécificité.

4° La suppression des formations en cours d'emploi.

5° L'attaque du statut des instituteurs en place engagés en contrat simple.

6° La suppression des lieux de parole : réunion de tous les éducateurs, réunion de rentrée, de présentation des jeunes, réunion de réflexion animée par les psy, réunion dite cadre puis coordination.

7° La suppression de la supervision à l'extérieur de l'établissement, puis de toutes les réunions tournées vers l'extérieur.

8° La non validation du travail sur le projet d'établissement.

Le climat s'alourdit. Les propos du directeur deviennent disqualifiants, nous ne sommes plus légitimés professionnellement dans nos fonctions, les équipes sont assimilées aux actes délictueux qu'aurait commis l'ancienne direction.

Le passé est banni, tourné en ridicule, en conséquence on assiste outre les licenciements à de nombreux départs provoqués parmi les anciens salariés.

Le syndicat et les DP ont essayé de défendre tous les personnels tant individuellement que professionnellement chaque fois qu'ils étaient mis en cause, afin de conserver une certaine cohérence professionnelle, un cadre structurant pour les usagers et une qualité de travail. Très rapidement, pour les jeunes accueillis les conséquences de ces tensions ont eu un effet ravageur : incohérence des actions éducatives, angoisse, climat d'insécurité depuis le départ des figures investies comme importantes (éducateurs, directeurs, etc.).

Le syndicat sera à l'initiative de réunions d'échange sur la vie institutionnelle en plus des réunions DP/CE, des rencontres bilatérales Direction/syndicat CGT avec les représentants du département. Interpellation de l'association, des

tutelles, de l'inspection de travail afin d'introduire des TIERS. Tracts et mouvements de grève eurent peu d'effet.

L'association refusera de recevoir le syndicat pour ce qui est de la légalité : les négociations annuelles obligatoires. Je serais donc nommée déléguée centrale de l'association car elle emploie au total plus de 700 salariés. Malgré une procédure juridique engagée par l'UFAS CGT pour délit d'entrave et non-crédation d'un CCE ; mais là encore rien n'ira au bout.

Cependant l'association menace de m'attaquer pour diffamation mais elle acceptera un intervenant extérieur pour soutenir les équipes dans l'analyse de leur pratique ; là non plus, rien ne changera.

De septembre 99 à juin 2000 : Phase de conflit et paroxysme de la crise.

En novembre la négociation sur la RTT bute sur tous les horaires. Le syndicat CFDT sera créé par les chefs et nouveaux arrivants. Puis en janvier 2000 la direction accepte les propositions de tous les services sauf celle des éducateurs. Le passage aux 35 heures se fait au détriment d'une partie du personnel et fera éclater le conflit car les nouveaux horaires des éducateurs imposés par la direction :

- suppriment la participation de l'équipe complète lors des synthèses ;
- suppriment la réunion de l'ensemble de l'équipe éducative ;
- suppriment un éducateur le mercredi après-midi (deux au lieu de trois) ;
- réduisent de moitié le travail éducatif d'accompagnement dans la vie quotidienne (prise en charge individuelle) ;
- imposent une coupure dans l'emploi du temps des éducateurs et augmentent leur amplitude de travail sur toute la semaine.

Remettant ainsi en cause le projet éducatif et aggravant les conditions de travail des personnels avec les retentissements connus sur le bien-

être des jeunes. Ces horaires seront refusés mais les événements iront en s'aggravant tant pour les jeunes que pour le personnel.

Les fugues, l'errance de certaines jeunes, le désinvestissement des lieux d'apprentissage, les somatisations, l'absentéisme, les incendies, les insultes, les menaces de mort, les agressions physiques sur plusieurs adultes seront le lot quotidien que le personnel devra gérer sans être soutenu par l'équipe de direction qui, bien au contraire, continuera à disqualifier le personnel, à discrediter certaines équipes aux profits d'autres. Deux adultes seront accidentées par coups et blessures ; aucune sanction concernant ces actes ne sera prise par la direction à l'encontre des jeunes.

La sécurité du personnel n'étant plus assurée, les DP avertiront le médecin du travail et les organismes de tutelles.

A la fin de l'année 1999, dix-huit personnes auront démissionné, faute de pouvoir continuer à supporter de travailler dans un climat aussi délétère.

Les équipes éducatives s'engageront dans plusieurs mouvements de grève, écriront un cahier de revendications, et trouveront des appuis parmi l'union locale et l'USD.

En mars 2000, après trois jours de débrayage, et malgré la possibilité de laisser l'établissement en fonctionnement minimum, l'association fera le choix de fermer brutalement l'établissement et de renvoyer les jeunes chez eux. C'est deux jours plus tard qu'elle évoquera de fausses raisons de sécurité. Le mouvement de grève reste minoritaire mais majoritaire parmi les professionnels qui travaillent auprès des jeunes (vingt-deux sur trente-deux).

Le personnel va définitivement sciever, certains ont obtenu satisfaction dans leur horaire, d'autres se sentant menacés.

La grève durera un mois. La presse sera prévenue et notamment trois journaux professionnels.

Le syndicat demandera l'ouverture de négociation en présence de l'ins-

pection du travail, la DDASS. L'association accepte la médiation mais impose son médiateur tout en menaçant de fermeture définitive si cela n'aboutissait pas.

Pour l'éviter, le travail reprendra après signature d'un protocole par une majorité du personnel. Mais il s'agit plus d'un accord de renoncement que d'une réelle adhésion au nouveau projet, car en effet la confusion entre subordination administrative et subordination professionnelle est maintenue, réduisant ainsi des professionnels à de simples exécutants puisqu'ils doivent soit appliquer les ordres de la hiérarchie soit appliquer des règles contenues dans un projet d'établissement qui existerait pour la direction mais qu'eux-mêmes ne connaissent pas. Avec la mise en place d'une hiérarchie verticale comme à l'armée, le personnel ne se retrouve plus à travailler dans un lieu d'accueil, de vie et d'apprentissage, où les notions de réflexion, de concertation, d'échange et de démocratie sont fondamentaux.

La modification d'un projet, voire le changement d'agrément impulsé par la DDASS, n'explique pas cette volonté d'asservissement qui sévit actuellement dans certains milieux de l'enfance inadaptée comme dans d'autres lieux de soins. Les contraintes budgétaires sont utilisées pour des contraintes plus subjectives. Peut-on enseigner, éduquer, aider, soigner, sous la seule contrainte et sans un minimum de pensée de liberté et sans un minimum de sécurité ?

En conséquence, à nouveau, seize personnes partiront dont certaines travaillaient depuis dix à vingt ans et d'autres seulement quelques mois.

Au total, environ trente-deux personnes sont ou vont partir, principalement parmi le personnel éducatif sur les trente-quatre postes de personnels de l'enfance.

Sur une durée de deux ans l'effectif des éducateurs de groupe (dix-sept) sera renouvelé entièrement.

En septembre 2000 la rentrée commence par une modification du contrat de travail des psychologues qui n'ont pas voulu partir d'elles-mêmes. Elles vont subir des mises à l'écart, des silences, des empêchements de travailler, des propos diffamatoires car elles seront désignées comme les responsables de la crise.

Cependant parmi la toute nouvelle équipe éducative le dysfonctionnement va perdurer car c'est le système imposé par l'équipe de direction qui génère de la violence qui devient de la maltraitance sur les jeunes. Ce qui s'est passé pour les salariés va se reproduire quasi à l'identique pour les jeunes :

Le système fonctionne de manière arbitraire dans les extrêmes (soit laisser faire soit passage en force) :

- les règles changent sans cesse et sont érigées pour répondre à la maîtrise, voire à l'emprise de la direction ;
- sous prétexte de transparence ou de sécurité, le territoire de chacun n'est pas respecté ;
- la multiplication des tâches et la dilution des rôles entraînent une instrumentalisation du personnel entraînant à son tour l'instrumentalisation des jeunes ;
- le système d'apprentissage ne s'appuie plus sur une recherche de faits et gestes qui s'inscrivent dans une dynamique d'envie et de plaisir ;
- les réunions deviennent des sas de contrôle par la direction. Pour les personnels il n'y a plus de lien, plus de réflexion ni d'élaboration empêchant tout processus de symbolisation. La recherche du sens est tabou : il faut contrôler l'incontrôlable ;
- parler devient suspect et penser est interdit à moins de penser à l'identique comme le demande le directeur d'être conforme à sa conformité. Il faudra obéir à des règles arbitraires au nom de l'ordre.

Le projet reste lié à un projet de gestion des ressources humaines plutôt financières et non à un véritable projet d'établissement tenant compte du besoin des jeunes.

Nous avertirons le ministère (magistrat chargé des maltraitances institutionnelles) des dérives maltraitantes de cette institution ainsi que les organismes chargés de la protection de l'enfance (ASE CDES 119 la défense des droits de l'enfant, des spécialistes des maltraitances à tous niveaux). Tous ont reconnu que nos arguments révélaient de la maltraitance mais malgré les multiples témoignages fournis par les nouveaux arrivés y compris sur l'alcoolisme du directeur, nous n'avons aujourd'hui aucune nouvelle.

La DDASS demandera au directeur général de l'association de faire une enquête sur nos dires et de mettre de l'ordre. La boucle est bouclée, on ne peut être juge et partie.

Nous serons mises à pied conservatoire pour faute grave car nous nuisons à l'établissement. Nous ne serons pas payées durant deux mois. L'inspection du travail après enquête refusera par deux fois notre licenciement.

Malgré cela nous allons partir car nous ne pouvons plus travailler dans cette institution (pétition contre notre réintégration).

Nous avons l'impression d'un immense gâchis.

Beaucoup d'effort, de lutte et d'engagement pour peu de résultat : au total 53 personnes sont passées dans l'établissement licenciées ou démissionnées. Turn over de 170 %.

Les jeunes resteront dans cette institution au passé rasé, non bienveillante et sans empathie pour elle comme pour l'autre et aux effets pathogènes.

Les instances professionnelles que nous avons interpellées nous disent que tout le monde à parler de cet établissement mais personne

ne s'est engagé plus avant, aucun tiers ne vient arrêter l'arbitraire. Il semblerait, qui plus est, que les tutelles (DDASS, Ministère, Préfecture) entérinent le fait de confier ces directions d'établissements sociaux à des responsables peu ou pas du tout au fait des aspects éducatifs et des implications pédagogiques de leur travail mais essentiellement rouées aux méthodes expéditives des nouveaux managements.

Les prud'hommes ont qualifié les premiers licenciements d'abusifs. Sept autres plaintes vont passer en jugement à la rentrée 2001.

L'état de santé du personnel qui a vécu ces phénomènes est extrêmement perturbé et le médecin du travail s'est avéré à nos yeux notoirement incompétent. Elle commencera à réagir fin 2000 pour mettre à l'abri certains salariés.

Pour les autres :

- la chef de service partie après dix-huit ans de travail dans l'institution subira une intervention chirurgicale à un sein par chance sans gravité. Elle retrouvera le sommeil lorsqu'elle sera partie ;
- la comptable licenciée après vingt ans déclenchera dans l'année qui suivra une leucémie foudroyante ;
- le psychiatre licencié après dix-huit ans d'ancienneté aura des troubles respiratoires assez graves ;
- l'éducatrice DP qui a reçu des coups sera reconnue par Mme Peze comme ayant un état de décompensation axiodépressive. Elle ne peut toujours pas travailler ;
- une autre éducatrice DP en formation cours d'emploi ne peut plus terminer son diplôme et rédiger son mémoire ;
- combien d'entre nous avons dû prendre des traitements médicamenteux ou reprendre des suivis psychologiques ?
- combien d'enfants et de conjoints ont dû supporter nos

états dépressifs, nos états agressifs, notre incapacité à les prendre en compte ?

- car outre la destruction du rapport au travail il s'agissait aussi de la destruction de cette culture féminine et d'un supposé pouvoir féminin. Nous sommes atteintes là au plus profond de nous-mêmes ;
- tout cela pour qu'aucune loi ne soit respectée (pas même celle du Code du travail et la création d'un CCE) ni la modification pour les jeunes d'un projet pervers.

Nous avons l'impression d'avoir tout tenté dans un secteur où la parole circulait, où les négociations étaient possibles et où l'humain gardait une dimension essentielle. Nous ne comprenons pas pourquoi la mayonnaise n'a pas pris pour défendre ces valeurs.

Nous ne comprenons pas pourquoi elles n'ont plus cours tant pour les salariés que pour les usagers.

Christophe ROGER (Fonction publique territoriale), Secrétaire général de l'USD des services publics

Je vais vous parler du cas qui se passe dans la fonction publique territoriale dans un foyer logement dans les Côtes d'Armor.

Je prends la parole à la place de la collègue qui est dans la salle et qui a du mal.

On va parler d'Anne-Marie, puisque c'est son prénom. Pour brosser vite fait le tableau, elle travaille depuis douze ans au foyer-logement en tant qu'aide-soignante, et tout va bien jusqu'à l'arrivée d'un nouveau directeur, comme quoi les nouveaux directeurs à première vue ça réussit pas ; c'était en avril 1997, et il arrive avec des idées tout à fait novatrices. Exemple, pour une aide-soignante, des barrières sur le

lit des résidents, c'est une sécurité pour éviter les chutes et pour ce même directeur, c'est une suppression de la liberté. Ou encore, il faut fermer la porte des résidents parce que chacun doit avoir son territoire. Ce qui fait que toutes les personnes âgées se sentent de plus en plus isolées, elles ne se rencontrent plus du tout. Actuellement, quand on va dans ce foyer-logement, on a droit à un grand couloir avec toutes les portes fermées et on se demande vraiment s'il y a du monde ou pas.

Anne-Marie a du mal à encaisser ce genre de personnalité et ce genre d'ordre. Pourtant, à première vue, tout se passe bien. Elle reçoit sa feuille de note en 98 puisque tous les fonctionnaires sont notés. 14/20, bon élément, formidable. Mais à côté de cela, pendant l'entretien, accusation de vol (on n'a pas les preuves) et attaque sur sa vie privée puisqu'il paraît qu'elle a couché avec l'ancien maire. Mais surtout il ne faut pas en parler, parce que si on en parle ce sont les représailles. Année 1999, mise en placard, elle n'a plus de travail, elle ne doit plus s'occuper des anciens, elle ne doit même plus parler avec eux. Il y a une accusation de maltraitance aussi. Ce n'est pas prouvé non plus, il s'agit de bleus sur des personnes âgées. On verra bien parce que systématiquement il y a un courrier qui part pour étayer en fin de compte les dires du directeur, pour lui demander des explications, mais jamais il ne recevra Anne-Marie. Notation 1999, pas de problème, dynamique et spontanée, 14/20. Entretien avec le directeur, et celui-ci va lui dire tranquillement, « je n'aime pas les femmes qui ont du caractère, moi je domine ou je casse ». L'expression a l'avantage d'être claire. Donc toute l'année 1999, c'est vrai qu'Anne-Marie va avoir une pression énorme, et ça sera aggravé parce qu'elle va être hospitalisée pour une opération. Quand elle va retourner travailler,

pour le directeur elle n'est pas fatiguée, elle est feignante, ce sont deux choses totalement différentes. Cette même année, elle commence à en avoir marre donc première chose à faire, écrire au président du CCAS pour lui demander des explications et faire que ça s'arrête. Mais malheureusement pour Anne-Marie et les collègues, il va donner carte blanche à son directeur et le processus continue, brimades, insultes, et il y a même eu un avertissement parce qu'il y avait un résident qui avait sali sa chambre et elle a passé un coup de balai. Et comme c'est pas marqué dans le règlement, elle prend un avertissement pour cela. Et d'un seul coup, arrive l'année 2000, la notation c'est plus la même, 8/20. Aucune explication, on a ouvert une enquête administrative au niveau du Comité technique paritaire départemental, on vient de l'apprendre dernièrement, c'était hier ; cette même année, elle a obligation de passer une expertise psychiatrique parce qu'elle serait complètement folle. Anne-Marie en a marre donc elle va voir la gendarmerie, et elle décide, au moins pour se couvrir, de prévenir les gendarmes. Les gendarmes, eux, ils vont faire leur boulot, ils vont entendre environ cinquante personnes en témoignage et en fin de compte, ça va être transmis au Parquet de Guingamp sous l'intitulé « violences verbales avec préméditation ». De là, ça va passer au Tribunal de grande instance. Madame le procureur, dans son réquisitoire, va clairement parler de harcèlement moral mais seulement c'est la première fois dans les Côtes d'Armor qu'il y a un jugement pour un cas de harcèlement moral et ce M. Richard, le directeur, va être relaxé au bénéfice du doute.

Bon, c'est vrai, la logique voudrait, quand on est relaxé au bénéfice du doute, ou alors moi je le comprends comme ça, c'est quand

même un avertissement de la justice.

En fin de compte, tout ce qui est bon pour les déstabiliser, il va s'en faire un plaisir. C'est sa domination et personne ne doit aller contre ses opinions. Nous, c'est vrai qu'au niveau syndical on a interpellé le préfet, on a demandé au procureur de rouvrir le dossier, au ministère de la justice, au ministère de la fonction publique. On nous répond gentiment, la séparation des pouvoirs. On commence à avoir l'habitude. Maintenant, ces trois collègues qui sont retournés au travail, c'est vrai que pour elles c'est pas évident, parce que quand on a porté plainte contre son directeur, retourner dans le même lieu de travail et le croiser tous les jours, c'est vraiment une pression qui est énorme. A côté de ça, syndicalement, cela nous a posé plusieurs autres questions, c'est d'abord s'organiser pour une réplique.

Il fait savoir que dans ces cas les copines sont fragiles. Quand elles en ont marre elles nous téléphonent jusqu'à 23 heures le soir, ce n'est pas évident non plus à supporter et en même temps comment s'organiser. Pour nous, la difficulté a été de réussir à se mettre en aptitude, à essayer de penser comme cette personne de manière à pouvoir le contrer. C'est vrai qu'aujourd'hui, en fin de compte, ça fait cinq semaines que ce directeur n'est pas retourné au travail, on ne sait pas pourquoi. D'après les échos qu'on en a, il aurait été "barcelé" par un syndicat. On se pose encore la question. Est-ce qu'en fin de compte c'est nous qui sommes à l'origine de ça, est-ce qu'il ne va pas réintégrer le travail, est-ce qu'il ne nous prépare pas quelque chose de nouveau pour quand il va revenir? Voilà le stade où on en est actuellement.

RÉACTIONS

Dominique LHULLER, Maître de conférences à l'Université de Paris VII

Je trouve frappant dans les quatre exemples, malgré l'organisation de la discussion qui sépare d'un côté le privé et de l'autre côté la fonction publique ou les services publics, le fait qu'il y a quand même des points communs évidents. Il y a certainement des différences et peut-être qu'on pourrait essayer de clarifier cette différence mais sans occulter déjà dans un premier temps ce qu'il y a de commun.

Il me semble que souvent on repère l'amorce du harcèlement ou des différentes formes de harcèlement (le harcèlement, je ne sais pas ce que c'est, je crois qu'il y a vraiment une diversité très grande de formes de harcèlement) souvent au moment d'un changement. Le changement peut être un changement de direction, on en a vu plusieurs exemples, un changement d'organisation du travail, un changement comme des fusions, restructurations, délocalisations, etc. Autrement dit, c'est dans un contexte où les transitions sont abordées sur le mode de rupture en fait. Très souvent, ce qui accompagne ces changements (c'est très fort dans le premier exemple concernant les services publics), c'est une disqualification du passé. C'est-à-dire que ce qui a été fait avant, ce qui a été décidé, les valeurs qui étaient portées, les identités professionnelles qui s'étaient construites avant, bref, tout cela est nul et non avvenu. Il s'agit aujourd'hui d'amorcer un changement et ce, dans une totale méconnaissance, disqualification de ce qui a été construit auparavant. Et du même coup aussi une disqualification de ceux qui représentent ce passé. On entend très souvent dans nombre de services publics, je pense à une entreprise comme EDF par exemple, que la modernisation de l'entreprise devrait passer par un renouvellement du personnel,

c'est-à-dire que les anciens sont réputés résistants aux changements, arc-boutés à leurs habitudes, beaucoup plus difficilement malléables. Si on pouvait progressivement les mettre sur la touche, démultiplier les systèmes qui permettraient des départs en retraite anticipés, démultiplier les placards de manière à ce qu'ils ne perturbent pas les nouvelles orientations qu'on souhaite développer, et dans le même temps, organiser le recrutement de jeunes qu'on considère comme *a priori* dynamiques, innovants et disons globalement plus adhérents. C'est un contexte qui remet en cause de manière assez importante les repères que les uns et les autres avaient construit pour travailler et les valeurs qui donnaient sens au travail réalisé.

Dans ce premier exemple, il y a à la fois des dimensions qui sont particulières et en même temps des dimensions qui sont communes. Je pense à la question de la contamination, de la suspicion. La directrice est suspectée de transgression, ce qui est effectivement un tout petit peu embêtant quand on est censé représenter une institution qui est chargée d'une mission éducative auprès de jeunes. Ce qu'on retrouve aussi souvent dans ce milieu là, c'est une identification des personnes à l'institution, c'est-à-dire que quand l'institution est mise en cause, les personnes se sentent mises en cause ; quand la directrice de l'institution est suspectée, c'est comme si c'était toute l'institution qui était suspectée. Il y a une sorte d'indifférenciation qui est très problématique, qui fait qu'un espèce de clan se constitue entre ceux qui ont travaillé avec la directrice et qui seraient donc *a priori* suspects de complicité. Il y a ceux dont il faut se méfier puisqu'ils représentent cette période où, dans la clandestinité, on a pu pendant des années opérer des détournements de fonds, et puis ceux qui s'accrochent à l'idée que le passé ne doit pas être jeté à la poubelle, qu'à propos de la directrice il faut attendre d'y voir plus clair. On est dans un combat quasiment de clans, les "pour" et les "contre", où

l'on retrouve une constante indépendamment du recours en justice et d'une possible condamnation pour la directrice, c'est la question de l'absence de tiers. A partir du moment où on s'enferme dans un conflit, soit le conflit interpersonnel, soit le conflit entre clans, qu'il n'y a plus de triangulation possible, qu'il n'y a plus d'institution tierce, qu'il n'y a plus de régulation, on est dans des accusations réciproques.

Le cas du foyer-logement constitue un bel exemple. On a identifié le harceleur, il domine, il cherche à faire casser les gens, il faut se plier et puis en retour le harceleur en question se déclare du coup harcelé. Je suis assez sidérée de voir cet usage des étiquettes "psy". C'est vrai que la psychologie, ça se vend bien, loft-story il paraît que ça marche très fort, mais je trouve que sur le registre du harcèlement on a la même chose. On constate une espèce de réduction de problèmes qui sont très loin d'être des problèmes interpersonnels, à des disqualifications réciproques sur la base d'étiquettes psychiatriques, psychopathologiques, qu'on s'envoie dans les deux sens. J'ai beaucoup entendu parler du harceleur pervers mais en même temps toutes les victimes ont des gros problèmes psychologiques, c'est bien connu paraît-il.

Il y a un autre aspect qu'on retrouve dans le premier cas, c'est la question qu'on retrouve fréquemment je crois dans les institutions du secteur sanitaire et social, de l'importation dans ces services et plus globalement dans les services publics, du modèle entrepreneurial, avec la mise en place d'une gestion quantitative d'une mission qui est une mission qualitative. La phrase qui revient souvent (services publics, EDF, etc.), il s'agirait aujourd'hui de "passer d'une culture de moyens à une culture de résultats". Cela veut dire concrètement réduction des coûts, rationalisation des modes de fonctionnement, renforcement des modes de contrôle, instrumentalisation des personnels, et plus fondamentale-

ment cela nie la réalité du travail ; c'est la production d'une sorte de fiction gestionnaire où il s'agit de produire des camemberts, des pyramides, des chiffres, pour faire croire que le fonctionnement colle au modèle.

Ce qui me frappe par rapport à la discussion qui a été amorcée tout à l'heure sur les profils de victimes, c'est qu'il n'y a évidemment pas de profil de victime au sens où la victime n'est victime que dans un certain contexte. Autrement dit, c'est le rapport de la victime au contexte qui est à examiner. On n'est pas né victime, ce n'est pas dans les gènes, ce n'est pas héréditaire, c'est bien dans un contexte particulier qu'on peut effectivement devenir victime. Mais finalement, il y a quand même des constantes, c'est-à-dire que dans certains contextes il y a des personnes qui sont peut-être plus exposées que d'autres. Très brièvement, je trouve que les plus de cinquante ans sont quand même bien souvent dans le collimateur pour les raisons que j'ai indiquées tout à l'heure, c'est-à-dire que si le changement, si la modernisation est synonyme de désaveu du passé, cela veut dire que représentant eux-mêmes ce passé ils sont à écarter, ils sont à neutraliser. Cela, en général, a en plus l'énorme avantage de démultiplier les conflits de génération à l'intérieur des équipes, dans les services et donc de disloquer les collectifs de travail. On les rangera dans la catégorie des inutiles, il y a aussi ceux qu'on pourrait appeler les bras cassés, les handicapés, ceux qui ont des problèmes de santé, dont les problèmes se traduisent ensuite par une mise au rebut. Il y a eu dans un certain nombre de cas des problèmes de santé qui se sont soldés par des arrêts de travail et c'est au retour de l'arrêt de travail qu'il y a eu un seuil supplémentaire franchi dans l'exclusion, la mise à l'écart, la disqualification, etc. Il y a beaucoup de personnes qui reviennent d'un cancer qui sont confrontées à ces situations. Je pense par exemple à quelqu'un qui est dialysé (il travaille à la Poste et occupe un poste très

intéressant), on l'a mis dans le dispositif vigipirate ; il est dans une guérite toute la journée devant une porte qui est une porte condamnée parce que le bâtiment a été modifié et l'entrée se fait de l'autre côté. Toute la catégorie des "inaptes", c'est très joli cette expression, que ce soit à la suite de maladie professionnelle ou de séquelle d'accident du travail, est mise sur la touche.

Et puis après il y a une autre catégorie, c'est la catégorie des nuisibles, on en a quelques-uns à la tribune et dans la salle je pense. Les nuisibles, évidemment, ce sont les syndicalistes qui persistent dans l'idée que le débat, l'opposition, le conflit, sont des forces de progrès, alors que l'idéologie dominante aujourd'hui tendrait plutôt à valoriser le consensus et l'adhésion, il faut adhérer ou être éliminé. Il n'y a pas que les syndicalistes, il y a aussi plus globalement les fortes têtes. C'est souvent d'ailleurs quand on est forte tête et que l'on est mal supporté comme forte tête qu'on devient syndicaliste éventuellement. C'est-à-dire que ce sont des gens qui ont des convictions, qui tiennent à les défendre et qui refusent de se plier, de se soumettre, ceux qui dénoncent les injustices, qui se font porte-parole, qui n'hésitent pas à s'exposer, qui prennent des risques. Il y a aussi ceux qui de par leur fonction sont amenés à voir des choses qu'il vaudrait mieux ne pas voir ou en tout cas qu'il conviendrait de ne pas faire savoir. Ça aussi, ce sont des postes sensibles, dans la mesure où ils pourraient s'opposer à des pratiques douteuses, il vaudrait mieux les neutraliser. Il y a aussi dans la catégorie des nuisibles tous ceux qui ont appartenu aux anciennes équipes de direction déchués.

J'entends bien que l'on différencie la question du harcèlement du hiérarchique du harcèlement des collègues. En même temps, ce qui me semble très important sur la question du harcèlement, c'est la question de l'appartenance et la question des ressources en terme de soutien social. Ceux dont l'appar-

tenance au groupe d'une manière générale est la plus fragile sont plus vulnérables que d'autres au harcèlement sous ses différentes formes. Quelques exemples, je pense à ce que j'appelle les "inégalement cadres", on en a eu un exemple tout à l'heure. Les "inégalement cadres", ce sont ceux qui sont rentrés par la petite porte, qui ont gravi les échelons, avec ou sans concours interne, en tout cas sans diplôme au départ. Ils ont bien rejoint la catégorie des cadres, mais dans le fond, ils ne font pas vraiment totalement partie de cette famille là et ils ont, eux, effectivement le sentiment d'avoir beaucoup donné d'eux-mêmes, mais ils ont aussi le sentiment d'avoir beaucoup reçu, parce que finalement, ils sont d'une certaine manière en dette vis-à-vis de l'organisation, l'entreprise qui a permis cette ascension sociale. Le problème, c'est quand ils commencent à avoir des prétentions qui sont jugées déplacées au regard justement du fait qu'ils n'appartiennent pas complètement à cette famille là, ils ne seront jamais vraiment considérés comme des cadres diplômés. Et du même coup, il y a un seuil de tolérance, si je puis dire, à leur égard qui est nettement moindre que ce que l'on peut trouver vis-à-vis des autres.

Dans la catégorie appartenant aux groupes un peu fragiles, il y a tous les déviant ou les novateurs et c'est vrai que suivant les milieux professionnels, par exemple dans le milieu de la police, où il y a une culture professionnelle forte, un esprit de corps extrêmement fort, avec du même coup une pression à la conformité très rigoureuse, très exigeante, le déviant sera celui qui ne se coule pas dans le moule, celui qui n'adhère pas au modèle et au seul modèle. C'est un peu formuler autrement ce qui a été évoqué tout à l'heure à propos de la question de la pensée unique. Dans tous les systèmes qui sont organisés sur le mode de la pensée unique (vous ne m'en voudrez pas trop si je vous dis y compris dans les organisations syndicales), il y a du harcèlement, et

dans les organisations politiques aussi bien sûr. A partir du moment où il n'y a plus d'espace possible pour pouvoir penser, exprimer cette pensée et débattre, et bien les risques sont effectivement grands de voir se multiplier des phénomènes de boucs émissaires.

Il y a aussi dans cette même catégorie les intrus, je pense par exemple à une femme qui travaille dans une équipe ou dans un métier d'homme, l'inverse est vrai aussi. Et puis vous avez le black de service, le beur de service, l'homo de service, enfin celui qui est tout seul un peu dans son genre ; et puis dans cette même catégorie, ceux qui sont perçus comme en rupture de filiation, je pense que les expatriés, les détachés d'une manière générale, sont des gens qui sont bien souvent fort mal accueillis à leur retour, ils sont partis, autrement dit ils nous ont quittés, il ne faudrait quand même pas qu'ils puissent imaginer qu'une place les attend encore.

Alors, si on reprend ces différentes catégories, on voit bien qu'à chaque fois, ce ne sont pas des traits de personnalité, c'est la place de quelqu'un dans un contexte donné. Il y a effectivement de plus ou moins grande vulnérabilité mais c'est toujours au regard d'un contexte particulier avec des caractéristiques particulières. Et la psychologisation, voire la psychopathologisation, me paraît être quelque chose de terrifiant.

Serge GOMEZ, Avocat

Le premier cas ne relève pas de la fonction publique. Si le financement de cette association est un financement public par un prix de journée, les IME sont en général gérées par des associations loi de 1901 et donc tout le personnel de l'IME relève, en principe, du Conseil de prud'hommes. Ce n'est pas un problème de fonction publique même si le financement est public. En général, la DDASS se moque totalement de ce qui se

passer au sein de ces organismes tant qu'il y a un certain équilibre financier, que les prix de journée correspondent au prix de journée voulu, et qu'il n'y a pas trop de pépins avec les gens qui fréquentent cet organisme.

Le second exemple, lui, relève de la fonction publique. Il relève de la fonction publique mais d'une fonction publique qui est déjà une autre fonction publique. C'est la fonction publique territoriale. Dans la fonction publique territoriale, c'est là que le harcèlement va le plus facilement se faire jour parce que les possibilités de déplacement pour le fonctionnaire sont plus difficiles que dans la fonction publique générale. Il est en effet difficile quand on est dans un foyer pour personnes âgées, d'aller et de demander sa mutation dans un autre foyer de personnes âgées dans une commune voisine. Par contre, elle a eu un blâme donc elle aurait dû passer en conseil de discipline. Alors dans ce cas-là, avez-vous saisi le tribunal administratif, le blâme à mon avis est nul. Vous l'avez fait, bon. C'est pareil pour la diminution de note. Tout ceci est soumis au contrôle du juge. Alors, évidemment, ce sont des procédures excessivement longues mais que l'on peut arriver à surmonter. J'ai eu le cas d'un salarié qui avait fait un rapport sur le fait que l'on facturait un peu plus de poubelles à la ville de Paris qu'il n'en était livré ; on l'a déplacé dans l'intérêt des services. C'était un ingénieur, il ne s'occupait plus du ramassage des ordures, mais on l'a mis dans un service voiries des eaux, des canaux, et là, il n'a pas donné satisfaction ; il est passé en conseil de discipline et il a eu une mise à pied de six mois, et le Tribunal administratif, au bout de cinq ans de procédure, car il a fallu aller devant la Cour administrative d'appel, a annulé la sanction. Et donc reconstitution de carrière, etc. Le processus avait été précédé de tout un harcèlement pour arriver à amener le salarié à la faute, qu'on le fasse passer devant un conseil de discipline où il y a

quand même des représentants des salariés ; les syndicats ont partiellement voté la sanction. Je pense qu'il faudrait aussi que les organisations syndicales fassent un peu le ménage dans la fonction publique, parce que je vois mal, sauf certains cas qui sont peut-être vraiment scandaleux, que les organisations syndicales votent des sanctions de mise à pied de six mois sans revenu. Il faut comprendre que pendant six mois il n'a pas touché de salaire ; il est resté chez lui, mais il n'a rien touché. C'est quand même fort long. Donc, je crois qu'il y a des possibilités. Le nouveau texte a l'avantage de permettre de sauter la voie hiérarchique pour informer un supérieur d'une situation, et donc constitue un progrès. C'est intéressant, il faudra voir l'application qu'on en fera.

L'expérience que j'ai de la fonction publique m'amène à vous dire que la hiérarchie n'est pas toujours favorable à ces petits chefs harceleurs car ça leur pose des problèmes de gestion du personnel. Quand on s'aperçoit qu'un directeur d'un établissement a de nombreuses demandes de mutation du personnel, cela pose un problème de gestion de l'ensemble. Le statut protecteur du fonctionnaire s'applique aussi au harceleur et donc tant que l'on n'aura pas établi qu'il aura commis une faute pour éventuellement le sanctionner, et éventuellement le licencier puisque la fonction publique licencie, contrairement à ce que croit le grand public.

Alors quelle application va-t-il être fait de ce texte ? Je crois que c'est aux organisations syndicales, à nous avocats, à l'utiliser au mieux et surtout obtenir que dans des cas de harcèlement, les autres salariés soient témoins. Les fonctionnaires ne relèvent pas du Code du travail et chaque fois que l'on utilise le Code du travail dans une procédure administrative, on se fait renvoyer à nos chères études.

Monique LEMAÎTRE, Psychologue

Lorsqu'on parle de harcèlement moral, il est coutume de vouloir connaître à quel type de harceleur on a affaire. Mais ce type de questionnement intervient bien après pour celui qui est harcelé. En situation de harcèlement, on ne peut plus contenir, ni penser, ni agir, on ne peut que réagir et c'est là toute la subtilité des mots, on est engagé dans une relation devenue individualisée et qui ne sert plus à des intérêts collectifs. Le harcèlement au travail réduit les intérêts collectifs pour ne privilégier qu'une situation individuelle, propice au développement d'un lien pathologique.

Il faut donc un certain temps avant de réaliser comment rompre ce lien, s'extraire d'une situation malsaine et composer avec tous les troubles somatiques afférents qui bloquent les processus psychiques et qui ne permettent pas de prendre de la distance. Je qualifierai ainsi le type de harcèlement vécu dans cette institution (1) comme diffus, confus, sournois, étalé dans sa durée, bien que clair dans sa brutalité, son déferlement de violence et son immédiateté. Les rets de ce type de harcèlement, c'est de mettre l'autre en situation de paradoxe, de jouer sur les mots, d'en scotomiser certains, de changer l'ordre des phrases, de dire des paroles à connotation péjorative, voire dégradantes, tout en affirmant le contraire : c'est toujours l'autre qui délire ou qui ne comprend pas le sens de l'humour. Bien sûr, on pourra nous dire que les psychologues sont pointus sur les mots utilisés, mais encore une fois ils traduisent la situation même du harcèlement. Comment réagir quand on ne peut plus penser, tant la violence des mots, du regard, des gestes et des intentions neutralise l'autre, tant la vio-

(1) Cas de l'IME exposé p. 234.

lence est au cœur de ce lien et l'enferme dans une relation duelle.

Pour ma part, je dirais que j'ai été l'objet de harcèlement après avoir été élue déléguée du personnel. Le harcèlement a commencé par une atteinte dans nos fonctions dans le service psychologique dont je faisais partie, puis après il s'est individualisé. Il est difficile de séparer les deux, puisque l'un est le glissement vers l'autre pour toucher son individualité, en prenant chacun à parti, soit comme cible, soit comme témoin muet.

Je vais essayer de relater les principaux événements qui m'ont affectés, en les situant dans le contexte institutionnel.

La séduction : les premiers temps, le directeur s'est montré particulièrement affable avec nous, recherchant le contact. Il a souhaité que je déménage du bureau où je me trouvais au premier étage, afin que je ne sois pas, selon sa propre expression, "isolée de mes autres collègues".

Tous ces signes d'attention auraient pu me donner confiance, mais ils m'ont laissé dubitative, car très vite ses réflexions désobligeantes, saugrenues, ses plaisanteries acerbes, teintées de cynisme, m'ont fait entrevoir un malaise.

Par exemple, de façon non explicite, il me demandait à quelle heure était parti le psychiatre récemment embauché par l'ancienne directrice. Si le doute fait partie du questionnement des psychologues comme une introspection nous engageant dans le lien à autrui, ce doute-là m'a laissé interloquée : où voulait-il en venir ? En quoi cela me concernait-il de vérifier et de contrôler les heures de travail du psychiatre ? Ma réponse a toujours été que je ne savais pas. A question suspecte, réponse neutre, d'autant plus que dans le même temps, une de nos collègues, chef de service, s'était vue menacée de licenciement, n'ayant pas selon lui, les diplômes conformes à l'exercice de sa fonction.

Quelques temps plus tard, le psychiatre fut remercié, une autre collègue fut menacée de licenciement, puis licenciée et ainsi de suite jusqu'à vingt et un licenciements et trente-quatre démissions, soit cinquante-cinq personnes sur cinquante-trois employées dans cette institution ce qui correspond à un *turn-over* de plus de 100 %.

Après avoir été installées dans nos nouveaux bureaux, c'est au cadre lui-même de notre travail qu'il a commencé à porter atteinte.

Un syndicat venait d'être créé, une de mes collègues psychologue avait accepté la représentation de déléguée.

Le cadre : l'établissement selon lui était trop thérapeutique. Il fallait transformer l'Institut Médico-Educatif en Institut de Rééducation... Nous avons le vendredi, une réunion entre cadres de direction et cadres techniques, afin de faire le lien avec les autres professionnels en début de semaine sur les informations importantes de la semaine précédente. Cette réunion de cadres est devenue très vite pour lui un objet de dérision : il a contesté la légitimité de celle-ci et la place que nous y occupions, dans nos interventions techniques.

Nous avons remarqué, ma collègue et moi-même, que sa violence se déchaînait surtout quand notre troisième collègue était absente. Cette dernière étant partie en formation certains vendredis avec la chef de service, nous nous retrouvions seules face à ses sarcasmes. Les atteintes portaient sur le code de déontologie, ce dernier "n'ayant pas plus de valeur que celui des plombiers du coin". D'une façon grandiose, voire grandiloquente, il affirmait qu'il n'avait pas de valeur légale. Cette réflexion était juste, mais tous les psychologues font référence à ce dernier car il fait partie de notre éthique professionnelle.

De même, il amalgamait la confidentialité du travail clinique (espace secret nécessaire à la construction identitaire des jeunes) et le secret professionnel,

dont nous sommes déliés devant la loi en cas de violences sur mineurs. Au nom de la loi, la sienne, il détruisait progressivement tous les espaces symboliques qui avaient permis à cette institution de fonctionner. Nous étions en plein paradoxe : l'affirmation de sa loi, alors que dans le même mouvement, il détruisait ce qui symboliquement avait été intériorisé comme loi.

Par la suite comme vous l'a expliqué ma collègue, d'autres processus de déliaison et de déconstruction ont été mis en place sans proposition d'un autre projet, atteignant un paroxysme de violence chez les jeunes comme chez les professionnels.

Il est difficile de décrire cette violence qui prenait plusieurs formes, éclatant de façon subite, ou bien calculée, froide, cynique, elle le traverse tout entier dans ses gestes, dans ses mots, dans son regard. Il est difficile de décrire cette violence dont les effets sont davantage explicites.

Par exemple en tant que psychologues, il nous paraissait évident d'avoir à contenir cette violence pensant l'apaiser. Très vite nous nous sommes aperçues que cela l'excitait et augmentait son cynisme. Nous sortions de cette réunion avec l'impression de n'avoir pu être professionnelles, ce qui nous mettaient mal à l'aise : encore une fois le doute barrait la pensée. Il était difficile de nous séparer avant de retourner dans nos foyers respectifs. Nous restions ensemble à essayer de retrouver ce qui avait pu être à l'origine de cette violence. Nous retracions le fil des événements sur le chemin du retour : "que s'était-il passé pour qu'il réagisse ainsi ?", "comment, pourquoi, quel mot avait pu le provoquer ainsi ?". Nous avons beau retourner les événements dans tous les sens, il n'était pas possible de retrouver le sens.

Puisque se justifier excitait sa haine et maintenait un lien qui se pathologisait davantage, que négocier était de l'ordre du déri-

soire et sujet de moqueries, nous avons décidé par la suite d'être toujours deux en face de lui. Par ailleurs, le chef de service pour mettre un terme à cette violence a demandé la suppression de la réunion. Les informations passèrent entre deux portes, dans le couloir, et encore quand elles passaient...

Nous avons assisté à un émiettement général du travail des uns et des autres, les autres lieux de parole sont devenus tellement conflictuels que chacun a fini par penser qu'il n'était plus possible de travailler ensemble. Comme disait l'une de nos collègues : "J'arrive à l'heure, moi je fais mon temps et je rase les murs pour ne pas le rencontrer...". D'autres réunions ont été instaurées mais il ne s'agissait plus de lieux de parole. Nous réagissions à ces changements, nous n'avions plus de repères et chaque fois que nous avons essayé de les retrouver, afin d'avoir une stabilité et une continuité dans notre travail, ceux-ci étaient annulés : "au nom de la loi", au nom d'une règle encore inconnue la veille. Anticiper était impossible, élaborer était suspect, signifier déclenchait ses colères froides ou son cynisme.

Progressivement, nous avons été de moins en moins professionnelles entre les différentes équipes et parfois même à l'intérieur de celles-ci. Chacun a commencé à juger son voisin, à le suspecter, ou à faire alliance, d'autres en sont arrivés à la délation.

A table, devant nous, nous avons été sidérés par la réflexion d'une collègue dénonçant une autre qui avait fait une erreur dans son travail. Cette dernière s'est vue menacée de licenciement avec des propos sexistes par le chef de service, la rabaisant dans sa condition de femme. A deux collègues qui discutaient ensemble, ce même chef de service leur dit en blaguant : "vous faites radio R.L.P, radio langue de putes...", "à l'une d'elles le directeur lui reproche d'être habillée avec une veste trop

masculine...". Ainsi l'humiliation était devenue quotidienne. Les jeunes n'étaient plus notre sujet de préoccupation principal, nous nous défendions pour retrouver une qualité de travail et l'action syndicale a pris le pas.

La violence des propos du directeur à l'extérieur de l'institution au sujet des syndicats a été telle que les personnes qui les ont entendus sont restées sidérées. Autre effet de violence, les passages à l'acte des jeunes se sont accélérés : déclenchement incessant du système incendie, feu dans une remise de l'institution, incendie d'une voiture la nuit de jeunes en fugue, bris de matériel puis attaques directes sur le personnel : insultes et coups aux éducateurs dont la seule réponse a été de les qualifier de "mauvais éducateurs". A une jeune ayant frappé violemment son éducatrice (arrêt de travail ayant entraîné une incapacité de plus d'un mois), aucune sanction ne lui a été donnée ; deux mois plus tard, la direction a daigné dire à la jeune : "vous vous excuserez auprès de votre éducatrice". L'insécurité de cette jeune face à de telles défaillances a contraint le médecin à lui prescrire un traitement médicamenteux pour la calmer ce qui l'a rendue amorphe.

Le temps : bien spécifique à notre profession de psychologue, le temps du soin demande à être pensé, travaillé, prenant en compte le vécu d'autrui et son rythme. Ici les rythmes des jeunes que nous recevons sont cassés par des histoires personnelles souvent dramatiques. C'est donc au jour le jour que ces temps là se restaurent. Or parfois certaines situations nous obligent à travailler dans l'urgence, mais nous ne sommes pas obligés de travailler dans la précipitation. Dans la situation de harcèlement, le travail devient de la précipitation : les gens ne sont plus que dans l'événementiel, le quotidien perd de sa valeur, de même les fêtes et tous les rites de passage qui scandent la vie de l'institution.

Je prendrai un exemple tout à fait significatif de la difficulté de repérage dans le temps qui nous a envahi les uns et les autres : impression de ne rien faire, sentiment de lassitude face aux événements qui se succèdent de telle façon qu'il est impossible de prendre de la distance, seul le congé maladie ou les vacances permettent de s'en extraire.

Ainsi m'étant absentée une quinzaine de jours, je retourne un lundi matin et entre deux portes, plusieurs collègues m'annoncent les derniers événements : tout dire, très vite, ne pas s'arrêter puisqu'un événement s'enchaîne à un autre. J'apprends qu'un événement grave est arrivé à l'une des jeunes dont je suis référente, puis qu'une collègue n'est plus là car elle a été mise à pied. Elle a dû quitter brutalement les jeunes, sans pouvoir leur dire au revoir, une autre collègue est à l'hôpital, elle est restée collée au fer électrique de l'atelier de repassage et a failli s'électrocuter. Après quinze jours de mise à distance, de mise au repos, j'étais abasourdie. J'ai eu l'impression de revenir dans un monde de fous et ma première idée a été de fuir. Quelques heures plus tard, j'étais de nouveau plongée, immergée dans la folie : il fallait trouver des gardes fous pour ne pas se perdre.

Si ces états de ruptures de rythmes peuvent être ressentis différemment par chacun de nous, le temps réel était lui aussi attaqué.

Nos horaires : nous avons bénéficié avec la précédente directrice de la possibilité d'effectuer notre temps de formation, information, recherche à l'extérieur... En même temps que nos fonctions étaient clairement définies et inscrites sur un avenant à notre contrat de travail, ce temps extérieur nous avait été reconnu pour nous former. Malgré les justificatifs fournis pour essayer d'apaiser sa violence, ses sarcasmes se déplaçaient sur l'organisation de notre temps de travail à l'intérieur de l'institution.

Par exemple, "nous volions le travail aux éducateurs" en assurant des groupes thérapeutiques.

Il voulait contrôler notre autonomie technique, pourtant reconnue en tant que cadre ; le psychiatre qu'il avait embauché se retrouvait à assurer des tâches qui n'étaient pas de ses compétences : comme de contrôler notre temps de travail et nos congés, alors qu'il ne lui laissait prendre aucune responsabilité médicale dans le service psychologique. A chaque fois, nous avons pris le temps de lui expliquer le sens de notre travail et c'est une erreur ; il ne faut en aucune façon se justifier avec quelqu'un qui est animé par autant de désir de destruction.

Au-delà du dispositif, du temps, de notre autonomie technique, c'est au contenu du travail de chacun, et *a fortiori* au travail des psychologues en tant que cadres censées pouvoir collaborer avec lui, qu'il s'est attaqué.

Ainsi le directeur m'a convoquée avec son nouveau chef de service dans son bureau, me demandant d'avouer un événement survenu à une des jeunes dont je suis référente ; il m'accusait d'une faute très grave qui me priverait de mes indemnités de licenciement parce que j'aurais "dissimulé la vérité à ma hiérarchie". Je devenais coupable d'ignorer la faute dont ils m'accusaient. Leur haine a redoublé quand je leur ai refusé de leur donner les notes de mes entretiens ; la confidentialité de mon travail m'apparaissait importante à préserver. Comme au bout d'une heure d'interrogatoire, je ne voyais pas d'issue, je me suis levée. Il m'a alors donné l'ordre de m'asseoir en me demandant qui m'avait donné l'autorisation de me lever... Je me suis assise et j'ai attendu, en essayant d'être signifiante par mon silence, mais je dois dire en sortant que j'ai été envahie toute la soirée et tout le week-end par un tel acharnement, peu disponible à ma famille ; j'avais osé ne pas dire comme lui et je savais par expérience dans

l'équipe, que cela me coûterait cher.

En tant que salariée protégée, j'ai été licenciée moins rapidement que mes autres collègues (deux déléguées du personnel avaient préférées être licenciées l'année précédente). Ayant demandé mon licenciement à deux reprises à l'inspecteur du travail qui les lui a refusés, j'ai fait l'objet d'une demande de licenciement pour la troisième fois en un an, ainsi que ma collègue, déléguée syndicale et j'ai accepté ce dernier pour ne pas être détruite, ayant compris entre temps qu'avec ce genre de harceleur le but est de distiller avec parcimonie juste ce qu'il faut de poison pour maintenir un lien pathologique, une emprise sur l'autre. Et cela dépassait une direction voulant réorganiser une institution, ou un manager imposant une gestion outre-atlantique. Si certains peuvent s'accommoder d'un tel régime où les règles sont arbitraires, changent au jour le jour, il ne m'a pas été possible pour ma part de continuer à être dans une disponibilité d'écoute et de contenance comme l'exige ma profession.

Nous sommes parties *manu militari* sur une mise à pied conservatoire, pour une faute grave démentie par de nombreux témoignages, privées de salaires pendant deux mois en attendant la fin de l'enquête de l'inspecteur du travail, qui a refusé ce licenciement. Après la première tentative de licenciement, notre emploi du temps a été ôté du tableau général ; nous travaillions sans temps ! A la deuxième, nos bureaux nous ont été supprimés et les chefs des services s'y sont installés. A la troisième, il a refusé de nous réintégrer, bien que faisant toujours partie de l'institution, nous ne pouvions pas être présentes, il avait supprimé jusqu'à notre matérialité d'être en nous payant à notre domicile.

Le troisième psychiatre étant parti, les psychologues n'étant pas là, il a obtenu des autorités de tutelle, l'éviction sanitaire des huit jeunes

filles les plus difficiles. Elles sont retournées dans leur foyer ou leur famille d'accueil sans prise en charge tout en ayant une prise en charge administrative : on n'est plus à un paradoxe près !

Deux médiations ont échoué, une supervision à deux reprises a tenté de se mettre en place et a du être arrêtée.

L'association a soutenu cette direction, les pouvoirs publics et instances ministérielles n'ont pas bougé. Pour eux, il s'agissait d'un conflit social. Ils n'ont pas voulu voir que celui-ci était la manifestation d'un dysfonctionnement plus grave, touchant tout le personnel et la population suivie dans l'établissement.

Devant cette inertie des autorités de tutelle et des instances ministérielles, nous n'avons pas eu d'autre choix que d'accepter le troisième licenciement en un an.

Les idéaux et les valeurs

En fait ce sont les idéaux de cette institution qui ont été atteints et premièrement le soin dans lequel le service psychologique était engagé. Il nous était impossible de défendre le cadre de notre travail avec les jeunes, comme celui de l'institution, impossible de nous concentrer sur notre travail. Notre écoute était sans cesse parasitée et il nous était impossible de nous référer à un lieu quelconque pour travailler la stabilité émotionnelle dont ces jeunes ont tellement manqué, impossible de faire des liens entre l'histoire passée et l'histoire à venir, le présent étant à tel point banni, méprisé, jeté en pâture.

Au-delà de la disqualification professionnelle, le discrédit qu'il a jeté entre nous tous, il a essayé d'atteindre notre identité professionnelle, qu'il n'a pas voulu légitimer en touchant notre rapport au travail. Ce sont surtout des valeurs humaines que nous avons essayées de défendre, valeurs sur lesquelles reposaient l'idéal de cette institution à ses origines, à son histoire mythique. Les valeurs morales, éducatives, réparatrices,

guidaient l'idéal de soin de cette institution, mais avec l'arrivée de la nouvelle direction ces valeurs et ces idéaux vont s'inverser, situés aux antipodes de ceux des origines.

1° La conformité :

La mise en conformité de l'institution demandée par les autorités de tutelle justifiait pour lui l'illégitimité des professionnels que nous représentions. Comme il l'avait déclaré en réunion : "je veux que vous soyez conformes à ma conformité". Après trois ans de fonctionnement avec cette équipe de direction, le projet de mise en conformité, après plusieurs tentatives, n'a toujours pas abouti, bien qu'il se soit débarrassé de la quasi-totalité de l'équipe illégitime. La nouvelle équipe serait-elle plus légitime ? Pourtant le projet de mise en conformité n'a toujours pas vu le jour.

2° La contamination

Il a voulu laver l'institution de sa souillure en l'épurant au fur et à mesure de 55 "petits nègres" sur 53. Il est parti dans sa croisade de l'impur par le jeu subtil que l'on retrouve fréquemment chez ce genre de harceleur : la peur d'être contaminé.

Par exemple, au moment des repas, les jeunes transportaient les plats dans leurs groupes. Au nom de l'hygiène et de la mise en conformité, il a fait l'achat de conteneurs pour le transport des plats, ce qui nous a paru judicieux, mais les conteneurs trop lourds ne pouvaient pas être déplacés par les jeunes. Alors celles-ci parfois reprenant leurs anciennes habitudes recommençaient à transporter leurs plats. Plutôt que de réfléchir sur la difficulté du changement, il a préféré nous enfermer dans sa contamination : "il faut utiliser le conteneur à chaque fois, si vous l'utilisez une fois sur deux, c'est comme le préservatif ça ne sert à rien!"

Cette réflexion, une parmi les nombreuses auxquelles nous

avons été confrontés pendant trois ans, nous a sidérés, car elle est tout à fait révélatrice des représentations qu'il véhicule sur l'institution. C'est une institution de sidéens !

D'ailleurs, à propos du vol de l'ordinateur de l'économiste, il a réuni un vendredi (comme de coutume avant de partir en repos) l'équipe présente pour la traiter de "malade" en criant avec froideur et mépris : "cette institution est malade, vous êtes tous des malades". Il s'emploierait à "faire du nettoyage pour remettre de la loi", comme si le voleur dans ses représentations se trouvait en chacun de nous.

S'il y a eu vol, c'est bien celui de nos idéaux qui portent notre travail de soin et qui est sous-tendu

par l'histoire mythique de cette institution. C'est de notre pensée dont nous avons été dépossédés et dont j'essaye par l'écriture de me réapproprier.

Conclusion

Pour terminer cette intervention dans le cadre de ce colloque sur le harcèlement moral, je voudrais dire que la loi votée sur les discriminations est certes une avancée, mais qu'elle ne résoudra pas la souffrance liée au harcèlement moral, parce qu'il existe une aire d'opacité, un entre-deux fragile, entre ce qui est énoncé comme loi et ce qui est jugé au nom de la loi dont ce type de harceleur pourra toujours tirer profit pour exercer son emprise sur autrui.

COLLOQUE

La dépendance des personnes âgées

- évaluation du risque
 - financement
 - risques professionnels

**JEUDI 21 NOVEMBRE 2002
PALAIS DES CONGRÈS DE LORIENT**

ORGANISÉ PAR :

- le Centre d'études et de recherches sur les organisations (CEREO), Université de Bretagne Sud
- la Fédération nationale des associations de directeurs d'établissements et services pour personnes âgées
- UMR CNRS 6028 - Droit et changement social, Université de Nantes

THÈMES ABORDÉS

- | | |
|------------|---|
| Matin | Quelles dépendances ?
Le nouveau risques social |
| Après-midi | Risques professionnels et dépendance
Atelier 1 : Evaluation de la dépendance
Atelier 2 : Dépendance et financement
Atelier 3 : Dépendance et conditions de travail |

Droits d'inscription : 55 € TTC

**Renseignements : Valérie SAUVAIRE - Université de Bretagne Sud
Tél. : 02 97 87 29 77 - Mél : valerie.sauvaire@univ-ubs.fr**

THÉMATIQUE 2

Comprendre le processus de harcèlement

A. Nouveaux modes d'organisation du travail et contenu de la force de travail. Les rapports de subordination/domination sous-jacents à la vente de la force de travail

INTERVENTIONS

Giusto BARISI,
Économiste, Iseres

L'intervention a pour but d'illustrer les mécanismes techniques et organisationnels qui favorisent l'apparition et le développement de formes nouvelles d'oppression salariales, qualifiées de "harcèlement moral", souvent surnoisées et "naturalisées" dans le fonctionnement des entreprises.

Deux décennies de dérégulation thatcherienne et de "libéralisation" sauvage de l'économie ont changé, dans la culture des dirigeants d'entreprise, et un peu moins dans les faits, le poids des droits de l'homme, des salariés, vis-à-vis des droits de propriété. En entreprise, les critères de rentabilité des actionnaires (comme l'EVA) sont souvent devenus des critères universels de gestion. La variable d'ajustement des équilibres budgétaires n'est plus le profit, mais les coûts et, en particulier, le coût du travail. Aujourd'hui, les droits de défense de la santé mentale et physique des salariés sont secondaires

par rapport aux exigences de rentabilité financière des directions d'entreprise. Ainsi, si l'obtention de bons résultats financiers et la sauvegarde des emplois, passent par la mise en danger de l'intégrité physique ou psychique des travailleurs, les risques sont pris dans la plupart des situations, ceci d'autant plus que les coûts d'une dégradation éventuelle de l'état de santé des salariés seront pris en charge par la société (protection sociale).

Dans les faits, l'homme est souvent traité comme un "facteur de production" qu'il convient de mieux exploiter qu'auparavant. Il doit faire preuve "d'employabilité" (il est donc coupable s'il ne trouve pas un emploi) et de "compétence" (définie, dans la version patronale, comme disponibilité à répondre aux sollicitations du système de commande d'entreprise et comme capacité d'en optimiser le fonctionnement, selon les critères de gestion financière imposés).

Les comportements des salariés peuvent aujourd'hui être définis et contrôlés beaucoup plus facilement qu'auparavant, grâce notamment aux nouvelles technologies de l'information. Dans l'entreprise fordiste, l'organisation formelle du travail (travail prescrit), avec ses normes et procédures, était en décalage par rapport à l'organisation réelle du travail (travail réel). Ce décalage leur permettait de maîtriser le contenu de leur travail et de conserver des espaces personnels qui leur donnaient un pouvoir de négociation vis-à-vis de la direction. Il y avait des petits secrets, des astuces, des savoir-faire dont les salariés étaient les seuls dépositaires. Ils disposaient ainsi d'une autonomie réelle dans le processus de travail. Aujourd'hui, avec l'informatisation et la rationalisation des tâches, ces astuces sont géné-

ralement canalisées dans les procédures d'organisation et d'informatisation, où elles peuvent difficilement être utilisées.

Ormis ce phénomène de "désappropriation" du contenu de leur travail, les salariés doivent être compétents. Compétence significative de leur engagement dans l'amélioration de la productivité et dans l'adaptation à un système en évolution perpétuelle qu'ils doivent alimenter avec des suggestions nouvelles. Dans les faits, ils se retrouvent "aliénés" par leurs propres exigences et sollicités à montrer un engagement personnel total pour réaliser ces tâches. Ils ont de moins en moins d'espace de "privacy", d'espace de repli et de barrières de protection vis-à-vis des prétentions de la direction.

Selon les cabinets de consultants, parallèlement à une forte concentration du pouvoir décisionnel en entreprise, induite de l'usage des NTCI, on assisterait à une hausse de l'autonomie au travail des travailleurs. Cependant, les études de terrain indiquent que cette autonomie consiste, dans la plupart des cas, à gérer une quantité croissante de contraintes et d'objectifs imposés, pour obtenir les résultats financiers fixés, dans un système d'organisation décidé par la hiérarchie d'entreprise. Il est devenu "naturel" de se vouer corps et âme au travail pour réaliser ces objectifs ; il est devenu "normal" de travailler dans une situation permanente d'intensification du travail et de stress.

Le concept de "despotisme d'usine" exprime le fait que l'on ne demande plus seulement aux salariés de vendre leur force de travail (physique et intellectuel), mais de fournir de l'engagement émotionnel, de l'adhésion au modèle de fonctionnement et de relations sociales imposé dans l'entreprise.

Les procédures organisationnelles et techniques doivent alors naturaliser l'aliénation et imposer l'auto-sur-exploitation aux salariés. L'ensemble des salariés de l'entreprise sont amenés, bon gré mal gré, à adopter ces procédures pour être reconnus comme compétents. Mais les "sollicitations", le "tutorat" et les "incitations" de la hiérarchie, sont vécus comme "harcèlement moral", dès lors que les salariés refusent ces règles du jeu sous-jacentes.

Dans des espaces de "non-droit" ou de droits limités (cas de l'entreprise), quand les droits de propriété sont prédominants par rapport aux autres droits, les représentations de la réalité et des rapports sociaux qui s'imposent à l'extérieur sont construites par les pouvoirs dominants. Les représentations alternatives, des dominés, sont souvent fragmentaires, mal formalisées ou, quand elles existent, non reconnues comme de bonnes grilles de lecture de la réalité. Ainsi, l'acceptation par les salariés des représentations patronales, de la pensée unique d'entreprise, est indispensable à la construction d'un sens d'appartenance des exploités, et au contournement de la formation d'identités et de solidarités collectives du salariat, qui seraient en conflit avec la représentation dominante.

Dénoncer des situations de harcèlement et intervenir épisodiquement pour arrêter des actions de harcèlement sont un premier pas, caractéristique du refus d'acceptation par les salariés du modèle de relations et des comportements imposé par les directions d'entreprise.

Cependant, devant l'ampleur des transformations économiques et technologiques et la financiarisation des critères de gestion d'entreprise, les situations conjoncturelles qui sont à la base des processus de harcèlement se reproduiront d'une façon structurelle, dès lors que les mécanismes de défense des salariés, pensés pour l'entreprise fordiste, sont désormais insuffisants.

Il est donc urgent de reconstituer des lieux et des moments de reconstruction d'une identité collective des salariés, en réaction au « despotisme d'usine » : droits de réunion et d'assemblée syndicale (prévus déjà par les lois Auroux et ensuite appropriés par les directions d'entreprise), augmentation des droits d'information et de veto pour les représentants des salariés (1), sanctions plus efficaces des comportements déviants des entrepreneurs, certifications de "qualité" des politiques sociales, obligations d'acceptation de la présence et de l'action syndicale en entreprise, reconnaissance juridique de l'entreprise (étant donné que, pour la loi, seulement la société de capitaux existe) (2)...

C'est par la reconnaissance d'une nouvelle identité collective, par un rééquilibrage des pouvoirs entre les droits des salariés et les droits de la propriété, que les salariés pourront, dans les faits, être en condition de négocier leur engagement par rapport aux propositions de modèles d'entreprise possibles. Ce rééquilibrage signera l'évolution des modèles d'organisation du travail qui consomment et détruisent les ressources humaines. Alors, les interventions des salariés sur les critères de gestion, sur l'utilisation du système d'information pourront ouvrir la voie à la définition de modèles d'organisation du travail alternatifs qui développent et valorisent les ressources humaines, tout en garantissant l'efficacité des entreprises, mais ceci est déjà un autre débat...

Jean-Pierre LEGOFF, Sociologue

Je vais aborder la problématique du harcèlement par le biais du management. Je pense en effet qu'il est utile de prendre un recul

historique, c'est-à-dire de se poser la question suivante : que s'est-il passé depuis une trentaine d'années du point de vue des changements opérés dans l'organisation du travail et plus précisément en matière de management. Je crois qu'il faut partir de là pour comprendre comment un certain nombre d'aspirations réelles à l'autonomie, à la participation des salariés à la vie de l'entreprise ont pu être utilisées et mises au service de l'optimum productif.

1) Premier point, en essayant d'aller à l'essentiel.

La fin des années 60 constitue un moment historique un peu particulier, qualifié par la sociologie du travail de "crise du taylorisme". Emergent alors certains phénomènes dont évidemment l'absentéisme. Il y a un *turn over* élevé des jeunes qui ne restent pas dans les entreprises et les grèves d'O.S. du début des années 70. Ces grèves interpellaient les organisations syndicales car elles étaient incontrôlables et manifestaient un *ras-le-bol* difficile à canaliser. Très vite, parallèlement à cette crise du taylorisme, il y eut un ralentissement de la croissance. Mais ce qui prédomine, c'est vraiment une crise sociale et culturelle caractéristique du refus d'un certain type de travail qui interroge les dirigeants d'entreprises qui mettent en place des commissions d'experts.

Il y a toujours un texte que je vous conseille parce qu'il est assez symptomatique de la situation, c'est le rapport Sudreau qui est paru en 1975, qui dit des choses étonnantes. Ce rapport sur les conditions de travail fut demandé par Valéry Giscard d'Estaing. On met au travail une commission d'experts comprenant quelques syndicalistes, un sociologue du travail Jean-Daniel Reynaud et on leur demande de faire un rapport sur ce qui se passe à ce moment-là dans l'entreprise. Une partie porte sur le constat de ce qui est en train de se passer et une autre sur la profession assez faible, qui ne débouchera que sur des campagnes de valorisation du travail manuel. Le constat dressé est par

(1) Sur les nouvelles attributions des institutions représentatives de l'entreprise depuis la loi de modernisation sociale, voir RPDS n° 685 mai 2002.

(2) Sur cette question précise, voir S. Alma-Dellette, "L'entreprise, cadre de protection de l'emploi", étude à paraître au Dr. Ouv. juillet 2002.

contre intéressant car sans complaisance. Je vais vous en lire quand même quelques extraits. «*La société française n'échappe pas aux grandes mutations que subissent toutes les sociétés industrielles modernes (...), l'évolution affecte le cœur même de l'entreprise, pour que celle-ci ne soit pas en décalage par rapport au mouvement général des idées et des faits, il importe de conduire le changement*». A l'époque, parler de "changement", thème qui va venir plus tard central, est novateur. Ce constat est fort simple : «*au moment où se présentent sur le marché du travail des jeunes disposant d'une formation professionnelle et générale beaucoup plus complète que celle de leurs aînés, le contexte tout comme le contenu de certaines tâches, apparaissent proprement insupportables (...); un désir général de participation s'affirme qui porte d'abord sur la détermination des conditions de travail (...); les salariés se trouvent soumis à une organisation complexe, contraignante, anonyme, contraintes qui sont ressenties jusqu'à un niveau très élevé de la hiérarchie (...) il en découle parmi le personnel un malaise conscient et diffus qui n'épargne pas l'encadrement. L'exercice classique du commandement est rendu plus difficile par le refus croissant des salariés de s'identifier à l'entreprise, dès lors que celle-ci est perçue comme une organisation sur laquelle ils n'ont aucune prise*». Donc, émergent dès cette époque des aspirations à l'autogestion. Les salariés veulent pouvoir peser sur les choses. Cela va même plus loin : «*En plus de l'enjeu classique portant sur l'augmentation des salaires, des aspirations qualitatives et plus diversifiées sont apparues. Elles portent sur la sécurité de l'emploi qui constitue un enjeu majeur mais elles s'étendent aux conditions de travail, au cadre de vie, aux contraintes de l'organisation hiérarchique. Ces revendications nouvelles sont exprimées souvent par de jeunes travailleurs qui entendent affirmer leur refus d'une vie sans perspective d'épanouissement personnel. Désormais le débat porte non plus seulement sur la reparti-*

tion des fruits de l'entreprise, mais sur les relations du travail qu'elle institue à la base, sur les contraintes qu'engendre l'organisation du travail et sur l'exercice et la dévolution du pouvoir de direction». Je trouve que ça décrit assez bien les choses.

Face à ce constat, une réflexion s'annonce au sein du patronat. D'ailleurs je trouve que chez les syndicalistes et ce n'est pas un reproche, il y a eu un retard de réflexion sur le changement, sur la mutation qui s'est opérée à ce moment-là. Très vite, la préoccupation de l'emploi va devenir dominante, les mutations agitant le monde de l'entreprise passant au second rang. Je ne vais pas reprendre les nouvelles formes d'organisation du travail qui se mettent en place, qui vont de l'élargissement des tâches, leur enrichissement, ce qui implique une plus grande compétence, une plus grande qualification, puis à la formation de groupes semi-autonomes, y compris dans l'industrie automobile.

Parallèlement à ces nouvelles formes d'organisation du travail, une nouvelle figure de l'encadrement émerge. Nous disposons d'un modèle certes un peu caricatural mais réaliste, celui du petit chef autoritaire et buté contrôlant les chaînes de fabrication qui avait une fonction de surveillance en vue de la production. Mais le rapport montre que les jeunes ont un niveau d'instruction plus élevé et des aspirations nouvelles. Ce vieux modèle ne fonctionne plus. Il y a donc nécessité à former un autre type d'encadrement. De nouveaux stages se mettent en place de façon un peu éclectique avec un peu de relations humaines, d'éthologie, (c'est-à-dire l'étude du comportement animal) dans l'espoir de s'ouvrir soi-disant aux sciences humaines, en essayant d'y inclure ça ou là les éléments d'apparence scientifique.

On met en place des animateurs. Dans certaines entreprises industrielles, on remplace le mot "contremaître" par celui "d'animateur d'atelier". De même, il n'y a

plus de chef mais un directeur des ressources humaines ou gestionnaire de la ressource humaine. Le management est confronté à une nouvelle donne. Cela ne veut pas dire que ce soit la fin des comportements autoritaires, au contraire, mais que l'on peut rester tout autant autoritaire avec le sourire en étant formé à la communication et aux dernières méthodes de management. C'est celui qui est très paradoxal.

C'est donc le premier point. Mais j'insisterais sur l'ambivalence du phénomène. On constate des réalités qui ne sont pas fausses et une revendication d'autonomie et de participation qui sont tout à fait légitimes. La question qu'on peut se poser, c'est comment répondre de façon différente à ces aspirations réelles, à l'autonomie et à la participation.

2) J'en viens à mon deuxième point, en expliquant comment ces aspirations-là ont pu se heurter à des logiques managériales avant d'être prises en compte dans un nouveau mode de management qui va les détourner de leur sens, entraînant des phénomènes que j'appellerais volontiers de "servitude volontaire au nom de l'autonomie", notamment dans l'encadrement, avec des phénomènes aussi de déstabilisation.

D'abord une première remarque. Les exigences d'autonomie se sont accompagnées de contraintes, de conditions de travail plus rudes du fait d'une surcharge de travail. En effet, il y a une façon d'en appeler à l'autonomie qui consiste à intensifier le travail. A partir du moment où vous demandez à quelqu'un d'être autonome là où les effectifs sont réduits, l'autonomie devient automatiquement surcharge. Avec une réduction des effectifs logique de recherche maximum de profit et de réduction des coûts, vous êtes peut-être plus autonome mais avec moins de moyens, moins de gens autour de vous. Beaucoup de petites tâches qui étaient faites, par exemple des tâches de secrétariat, vont vous revenir à vous, ce qui est particulièrement vrai pour les cadres.

La deuxième remarque porte sur le modèle de management. Comment d'une certaine façon, ces aspirations ont été reprises, dévoyées, et ont donné lieu à un nouveau mode de management assez déconcertant.

Comment cerner ce modèle ? Je pense qu'il y a eu un modèle de l'individu au travail qui a été mis en avant, en particulier depuis les années 80. Un des paradoxes, c'est qu'avec la Gauche au pouvoir, il y a eu la reprise du rapport Sudreau avec une volonté (je ne mets pas en cause les bonnes intentions) de faire participer les salariés. Très vite, on a assisté à la fois à des phénomènes d'intensification du travail et à mon avis un nouveau mode de management que je trouve particulièrement aliénant. Après avoir exposé ce modèle de l'individu au travail, qui me semble-t-il s'est développé dans les années 80, je parlerai rapidement de la pression idéologique dans l'entreprise qui me paraît aussi un phénomène assez nouveau que l'encadrement subit, avant d'aborder ce que j'appelle une nouvelle figure du pouvoir, c'est-à-dire une façon dont le pouvoir, ceux qui en sont responsables, se présentent aux salariés, disent "voilà nos actions". Il y a quelque chose de nouveau dans la façon dont le pouvoir s'adresse aux individus dans l'entreprise.

a) Selon le modèle de l'individu au travail, que j'appellerais celui de "la performance sans faille". Il faudrait, si on suit un certain nombre de discours managériaux, que l'individu soit tout le temps à l'optimum de ses performances. Pas de possibilités de faiblesse ou d'échec dans cet univers managérial. On repère ce modèle à l'époque des années 80, mais aussi plus tard, à travers des chartes et projets déclinant la longue liste d'attitudes exigées des cadres et des salariés. Ces modèles sont généralement introduits par des cabinets d'audits et de conseils qui ont l'avantage apparent de représenter un regard extérieur. Ce regard soi-disant objectif et neutre s'inscrit dans un rapport marchand avec des direc-

tions d'entreprises qui sont des clients et dont il faut satisfaire les demandes formelles et informelles. C'est ainsi que l'on aboutit à des listes atteignant jusqu'à vingt-cinq compétences pour les cadres. Un cadre doit être dynamique, efficace, engagé, capable d'être autonome sur son secteur, d'animer, d'être un leader, d'analyser un problème et de décider en tenant compte de toutes les parties concernées, de motiver ses subordonnés, de négocier, d'obtenir des résultats de progrès, de savoir moralement sanctionner au sens complet du terme positivement négativement, de s'adapter facilement aux situations nouvelles... Ces exigences sont interdépendantes. Dans son attitude, le cadre doit être une personne qui est présente, franche, qui agit, qui assume et ne refoule vers les spécialistes que ce qu'elle ne peut assumer, qui veut la profession de l'entreprise et qui gagne. Ce qui est assez fascinant, c'est que ces critères n'ont aucune valeur juridique, mais on demande aux salariés de signer individuellement. Cette contrainte se présente à l'époque comme un contrat moral, le moral présente l'avantage de ne pas être du droit mais quelque chose de plus personnel. Il est préférable de parler d'éthique qui ne porte pas de dimension moralisante. Cela reste cependant une forme de contournement du droit du travail car elle pose une exigence d'implication qui va bien au-delà du droit du travail et de ce qui y est impliqué. Ce modèle de la performance sans faille avec des individus totalement impliqués qui ne connaîtraient pas l'échec fut, notamment pour l'encadrement des années 80, une référence forte. Ce modèle, en outre, était relayé par cette image du manager, perpétuellement souriant, qui a réponse à tout sans être convaincu de rien. Personnage d'ailleurs très déconcertant. Je cite souvent des réflexions des grévistes de décembre 95 aux PTT qui disaient : *"on a affaire à une nouvelle catégorie qui n'existait pas avant. Avant, au moins c'était clair, on avait affaire à des vieux réacs, tandis que maintenant, ces*

gens sont absolument déconcertants, tout le temps d'accord avec ce que vous dites. En réalité, ils sont complètement en désaccord mais ils ne le disent pas. Alors, que fait-on ? on dit que l'on n'est pas d'accord et ils rétorquent, vous n'avez pas compris". Comme ils disent souvent : *"la porte du bureau est toujours ouverte, on peut toujours discuter, il n'en sortira rien, mais l'important, c'est qu'on en cause".* Ce modèle a formé des cadres à l'évitement, qui n'assument pas de position, qui glissent sans arrêt. C'est des gens sur lesquels il n'y a pas de prise. Vous n'arrivez pas à les prendre... *"d'accord ou pas d'accord", "qu'est-ce que tu en penses", "tu dis oui ou non de telle position et je vais pouvoir me positionner, je vais être d'accord ou pas mais j'ai quelqu'un en face".* Le problème est qu'il n'y a personne en face. Ce modèle de la performance individuelle est en fait un modèle de stratégie de l'évitement du conflit.

b) Deuxième point important : dans ce modèle de l'individu au travail, tout ce qui relevait antérieurement de la sphère du privé ou de la sphère des libres activités sociales, l'imagination, la créativité,... est mis directement au service de l'optimum productif. De grands théoriciens de l'entreprise moderne dite "du troisième type" reprennent un peu le slogan soixante huitard, "imagination, créativité, poésie" en disant finalement qu'il faut que l'individu maintenant s'implique totalement dans l'entreprise. Au XIX^e siècle, les règlements d'ateliers régissaient la production et tout ce qui était subjectivité à l'époque, c'était hors du circuit : interdit de siffler, de chanter, de tenir des propos obscènes. La liste d'interdits était longue, en gros, quand on entrait dans l'entreprise, on entrait dans un autre univers, celui de la discipline productive. Se propage alors rapidement l'idée que l'entreprise n'est pas simplement le modèle taylorien de l'organisation rigide de la machine mais le modèle de la cellule, modèle biologique, toujours en interaction avec son environnement. Le modèle managérial

change. D'un imaginaire lié à la machine et à l'organisation extrêmement fixe (modèle mécanique), on passe à une mécanique beaucoup plus fluide (modèle biologique).

Ce modèle de l'individu au travail suppose de mobiliser sans arrêt la totalité de sa personnalité, si bien que la séparation privé/public ne joue plus comme avant, dans le sens où l'on ramène à la maison une série de conflits qui ont lieu dans le travail. Finalement, les deux sphères qui permettaient un équilibre de la vie s'entremêlent.

c) Le dernier point est la pression idéologique exercée sur les cadres par le biais de la mise en place de nouveaux outils de communication tendant à passer outre les médiations. Antérieurement, on avait des médiations hiérarchiques qui pouvaient souvent être très complexes, qualifiées bureaucratiques. Une partie de l'encadrement se retrouve complètement en porte-à-faux parce que les nouveaux modes de communication s'adressent directement aux individus. On passe outre les collectifs et aussi les médiations traditionnelles par des moyens de communication modernes. On s'adresse directement à chacun, y compris dans les administrations. Par exemple, chaque enseignant avait reçu une lettre dans sa boîte aux lettres personnelle l'informant des nouvelles orientations de l'éducation nationale. Cette communication directe introduit dans l'imaginaire un espèce de lien comme si vous étiez en prise directe avec votre hiérarchie, ce qui, pourtant n'est pas le cas.

L'encadrement de premier niveau se trouve complètement court-circuité par des documents multiples de communication au langage complètement stéréotypé. Ces cadres vont avoir du mal à retranscrire le langage de ces chartes, projets, directives et campagnes de mobilisation aux salariés, créant une pression insidieuse, notamment au sein des services publics.

3) **Mon troisième point**, qui n'est pas le moindre, est l'observation d'une modification de la repré-

sentation du pouvoir. Je décrirai ce changement sous deux aspects : les injonctions à l'autonomie d'une part, les outils d'évaluation et de contrôler, notamment les outils d'évaluation des compétences d'autre part.

Un mot à propos des aspirations nouvelles à l'autonomie. Vous ne pouvez pas trouver un document où l'on ne vous dira pas que pour le salarié aujourd'hui, une des qualités premières est d'être autonome, responsable, et on ajoutera polyvalent. L'autonomie et la responsabilité, prérogatives de l'encadrement, vont être généralisées aux autres catégories de personnel. Cette généralisation s'inscrit comme je l'ai dit au début de mon exposé, dans la réalité des évolutions structurelles du travail, dans la réalité des aspirations. Mais le paradoxe, c'est que l'autonomie et la responsabilité deviennent un nouveau modèle de comportement injecté par le haut, auquel on doit se conformer. Cela est assez paradoxal puisque l'autonomie et la responsabilité par définition ne peuvent pas être tellement imposées. On disait à l'époque, l'autonomie ne se décrète pas. Ici, non seulement elle est décrétée par le haut mais en plus, si on ne correspond pas au modèle de l'autonomie et de la responsabilité, ça ne va pas. Cette situation complètement paradoxale place les gens dans des situations impossibles.

D'autre part, pour être autonome, il convient de s'engager dans un processus d'apprentissage continu et de développement personnel pour lequel des outils d'aide à l'autonomie, et notamment des outils d'évaluation sont mis à disposition. Pourquoi des outils d'évaluation, parce qu'ils permettent de s'auto-évaluer, d'avoir une photographie de soi-même, pour à partir de là, s'engager dans un processus qui va vous permettre une projection positive dans l'avenir, à travers des objectifs, des sous-objectifs déterminés par des spécialistes. Le problème est qu'on demande aux individus d'intérioriser et de mettre en application les nouvelles normes. Simple-

est-ce que ce sont des nouvelles normes ? La norme est présentée comme neutre, s'imposant à tous même au pouvoir, et tous seraient embarqués dans le même bateau, sans choix autre. Chaque individu doit voir comment il va appliquer ces normes. C'est très différent que de dire : "voilà c'est comme ça, attention vous dépassez la norme et pan". Au moins avant, lorsque vous transgressiez une norme, vous saviez ce que vous aviez à payer. Il y avait même un code, celui des amendes. Mais la discipline productive a changé et à chacun de se sentir responsable et autonome. L'auto-évaluation est censée être formidable puisque chacun s'auto-évalue, sans aucune contrainte et modèle imposé, puisque ses compétences sont censées refléter l'état de l'individu et de son développement à un moment donné. Il est difficile d'être contre ce principe qui permet en outre de développer un parcours de formation. Ces outils d'évaluation renseignent sur le savoir et le savoir-faire. Il y a une bataille pour faire valider des acquis de gens qui ne sont pas passés par les filières professionnelles classiques, acquis qui relèvent de la pratique et ne sont pas reconnus. Mais quand on touche au savoir-être, alors là c'est l'auberge espagnole. Le savoir-être, c'est le comportemental et le relationnel, et on peut y mettre tout et n'importe quoi : des qualités de la communication, du technico-professionnel, mais aussi y mettre des louches d'idéologie. Je peux citer un document qui m'a été donné par des syndicalistes dans une usine sidérurgique (Fos, pour ne pas la nommer), où le savoir-être de l'encadrement consistait à devoir revenir faire des heures sans rechigner, à oublier ses heures de travail, à surtout ne pas rappeler la grève en 79. Cette nouvelle figure du pouvoir est déconcertante car c'est comme si le pouvoir se rendait invisible tout en continuant de manipuler le sort de ceux qu'il encadre et qu'il dirige en coulisse. La difficulté est là je crois, que l'on est passé d'un modèle de hiérarchie visible, d'une critique justifiée du phéno-

mène de la bureaucratie, de la hiérarchie, à un pouvoir informe auquel il faut faire très attention. Le pouvoir informe est redoutablement despotique parce que ce n'est pas du pouvoir puisque tout le monde est embarqué sur le même bateau et que l'on est tous copains. Le modèle le plus condensé de ce phénomène est les start-up où il n'y a même pas de distinction des responsabilités et des rôles, plus de cravache, on prend le sandwich au bistrot du coin. Le privé et le public se mélangent jusqu'au jour où évidemment, les groupes fusionnels divorcent ce qui est très douloureux. En ce moment tout s'écroule mais pendant un moment on a essayé de développer ce qui apparaît comme des phénomènes de manipulation. Et encore une fois, par l'intermédiaire des compétences, c'est tout un modèle qui tend à se répandre.

Je parlais tout à l'heure de l'ordre productif du XIX^e siècle avec cette discipline, et, en arrière-fond, une morale issue de la religion. Evidemment, on peut dire que ça existe encore, effectivement on le voit par moment resurgir mais je pense que l'on observe autre chose. Je dirais volontiers que l'on est passé d'une contrainte externe avec des pôles et des fonctions visibles, des hiérarchies strictement délimitées, des zones de compétences rigides, des codes, une culture de l'écrit à un management moderne et fondé sur une culture de l'oral. Par exemple, on fait une réunion durant laquelle s'est dégagée un point de vue. On a peut-être voté. Quelle est la procédure écrite ? Il n'y en a pas. C'est le modèle un peu fusionnel où l'on n'a plus rien. On passe finalement d'une vision d'un ordre productif avec une contrainte externe à un modèle d'intériorisation des normes et des contraintes, avec en parallèle, une figure de l'encadrement qui change. Au contremaître avec son chrono succède l'animateur aidé de formateurs, de psychologues qui aident un peu le salarié et sont formés pour cela.

C'est un changement considérable. A mon avis, ce à quoi il faut réfléchir, et je conclus sur le harcèlement moral, c'est que l'ensemble des changements énoncés plus haut pèse lourd comme pression sur les individus et que c'est dans ce cadre que l'on assiste à ce que l'on appelle : phénomène de harcèlement moral. Je pense que le harcèlement moral pointe des phénomènes tout à fait réels, mais généralement pensés sous la forme d'une relation de haine, bourreau/victime. Or, les changements organisationnels dont je viens de parler favorisent l'émergence de ces relations de haine. Le problème est que notre société actuelle a tendance à analyser certains phénomènes sous l'angle psychologique et moral. Je ne dis pas du tout qu'il n'y a pas de dimension psychologique dans les phénomènes dont je viens de vous parler, mais il faut resituer cette dimension psychologique dans un cadre global, pour comprendre les mécanismes globaux du management qui sont en jeu. A défaut, on risque de tomber dans une logique de dénonciation qui serait contraire au principe de la citoyenneté, à mon avis. En effet, la citoyenneté suppose de dépasser les mécanismes psychologiques pour essayer de penser des mécanismes qui vous gouvernent, les comprendre et voir comment, collectivement, et non simplement individuellement, on réagit à ça. Je crains donc l'enfermement dans une approche qui poserait les problèmes unilatéralement dans leur dimension psychologique et j'en vois des signes, pas simplement dans l'entreprise. Je préciserais, pour en terminer, que critiquer les méthodes de management comme je viens de le faire, ne signifie pas qu'il ne faut pas tenir compte des aspirations réelles des salariés à l'autonomie, à la participation. La vraie question, c'est comment, à partir de là, construire des propositions alternatives et répondre autrement, y compris dans le domaine du management à ces aspirations à l'autonomie et à la participation.

Emmanuelle GUALANO, Doctorante en droit

« Le travail permet à l'homme d'accéder à une condition pleinement humaine mais il est aussi envisagé comme un facteur d'indignité pour la personne car il est une contrainte » (1)

D) LES RAPPORTS DE SUBORDINATION/DOMINATION SOUS-JACENTS À LA VENTE DE LA FORCE DE TRAVAIL

Avant de voir en quoi consiste le lien de subordination il nous faut nous pencher sur la définition de la force de travail.

Le contrat de travail est défini comme celui qui place le salarié sous l'autorité de son employeur qui lui donne des ordres concernant l'exécution du travail, en contrôle l'accomplissement et vérifie les résultats. Toute la difficulté vient de ce que le contrat de travail a pour objet une activité effectuée en situation de subordination. Cette subordination inhérente au contrat de travail est considérée comme une des particularités du droit du travail.

Si la notion de subordination favorise le processus de harcèlement, il convient toutefois de rappeler qu'elle n'est pas synonyme de harcèlement. Nous allons nous pencher sur les limites que connaît la notion de subordination.

A) La place du corps du salarié dans le contrat de travail (2)

Il s'agit dans un premier temps de s'interroger sur l'implication du corps humain dans le contrat de travail. Il convient en effet de voir ce à quoi s'engage le salarié lorsqu'il signe son contrat de travail. La doctrine s'est penchée sur la question et la plupart des auteurs sont formels : le salarié ne loue pas son corps. Les droits qu'a toute per-

(1) M. Revet, *La dignité de la personne humaine*, Economica, 1999, p.137.

(2) M. Bonnechère : "Le corps laborieux : réflexion sur la place du corps humain dans le contrat de travail", Dr. Ouv. 1994 p. 174.

sonne sur son corps sont rattachés aux droits de la personnalité ce qui leur donne un caractère inaliénable. D'après M. Carbonnier le corps est un élément de la personnalité il est donc en principe hors du commerce juridique.

Un paradoxe propre au droit du travail demeure pourtant : le corps du travailleur est impliqué dans le devoir d'obéissance, dans le lien de subordination, par conséquent, le corps laborieux est un corps soumis. M. Meyer, dans sa thèse sur le "corps humain en droit du travail" précise que « si le corps ne peut être ouvertement et entièrement l'objet de prérogatives ou bien objet du contrat, il est forcément partie prenante dans toute convention, puisque c'est lui qui assure concrètement l'exécution des obligations ».

B) La notion de subordination

Nous allons voir que le lien de subordination est limité à la vie professionnelle.

Le pouvoir disciplinaire est inhérent à la fonction de chef d'entreprise et, est rattaché au lien de subordination. Le critère de la subordination est essentiel pour qualifier les relations de travail (3) et imposer le respect du droit du travail. Elle est le corollaire des mesures de protection dont bénéficie le salarié en matière de sécurité, de paiement du salaire ou lors d'un licenciement.

1) Une subordination limitée

Avec le contrat de travail, le travailleur n'aliène pas certaines prérogatives fondamentales de sa personne. Il se place volontairement sous la subordination de l'employeur et il n'accepte cette entrave à sa liberté humaine que dans le domaine de son activité professionnelle. Cette limitation implique une liberté totale dans la vie extra-professionnelle du salarié ce qui implique de la part de l'employeur une obligation de non-ingérence dans la vie privée des salariés. Cette

liberté connaît toutefois une limite. En effet, le salarié a l'obligation d'exécuter le contrat de travail de bonne foi. De cette obligation découlent une obligation de non-concurrence ainsi qu'une obligation de réserve à la charge du salarié. A noter que cette limite ne saurait sérieusement affecter la vie privée du salarié.

2) Contenu du lien de subordination

D'après la jurisprudence, il y a subordination dès lors qu'il y a travail au profit d'autrui et dans le cadre d'une structure organisée. La subordination n'est pas limitée à la subordination économique. Elle implique un engagement physique dans le travail qui fait que le salarié supporte de nombreuses violations de ces droits essentiels, liés à sa corporalité même.

Ainsi il subit des atteintes à sa liberté individuelle du fait de sa soumission à des horaires strictes de travail, ou encore des atteintes à sa liberté d'aller et de venir du fait de la réglementation interne à l'entreprise. Il convient de préciser que toutes ces restrictions sont consubstantielles à la notion même de contrat de travail et relève surtout de l'involontaire.

La subordination comporte une autre traduction concrète sur les corps productifs qui s'analyse en terme de pouvoir disciplinaire. Il s'agit, dans ce cas, d'actes ayant pour but de soumettre la personne en manifestant la capacité à maîtriser le comportement du salarié sur le lieu de travail, ou celle d'imposer le retrait pour celui qui dérange cet ordre disciplinaire. Ainsi, le Code du travail habilite l'employeur à prendre des décisions visant ou affectant le salarié qui doit les subir et s'y soumettre, sauf à les contester en justice pour des motifs de légalité. L'employeur dispose en ce sens de trois pouvoirs : il s'agit du pouvoir de direction, du pouvoir réglementaire et du pouvoir de sanctionner.

Ces pouvoirs connaissent divers aménagements. Il s'agit, notamment de la première des lois Auroux du 4 août 1982 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise qui

constitue une tentative d'assurer la "citoyenneté du salarié" dans l'entreprise ; elle cantonne le pouvoir réglementaire de l'employeur et prévoit des garanties de procédures et de fonds concernant le pouvoir de sanctionner. De la notion de citoyenneté du salarié se déduit le droit d'expression des salariés : il s'agit de permettre aux salariés de formuler une opinion ou des propositions sur certains aspects de la vie au travail .

La loi du 31 décembre 1992 (4) introduit quant à elle des dispositions relatives au recrutement, l'exigence de pertinence et de finalité des informations demandées à un salarié, l'interdiction de collecter des informations concernant les salariés par un dispositif qui n'aurait pas été préalablement porté à leur connaissance (art. L. 121-6 et L. 121-8 CT), la procédure d'alerte (art. L. 422-1-1 CT), ainsi que l'art. L. 120-2 du Code du travail qui dispose que "*nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature des tâches à accomplir ni proportionnées au but recherché*" (4bis).

Il semble donc que la tendance soit à l'organisation de la protection des droits de la personne du salarié.

II) NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET CONTENU DE LA FORCE DE TRAVAIL

CRITIQUE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL SOURCE DE VIOLENCE MORALE

Il est clairement établi qu'il existe des contextes professionnels favorables au phénomène de harcèlement moral. Il s'agira d'étudier quelles pourraient être les principales causes du développement du harcèlement moral.

(4) J. Grinsnir "Les dispositions nouvelles relatives au recrutement individuel et aux libertés individuelles (loi du 31 décembre 1992)", Dr. Ouv. 1993 p. 237.

(4bis) Pour un cas de mobilisation dynamique de ce texte en matière de discrimination, voir l'affaire MacDo : CPH Paris (référé - départ.) 24 janv. 2002, Dr. Ouv. 2002 p. 174 n. P. Moussy et J.M. Verdier, confirmé par CA Paris 23 mai 2002 à paraître.

(3) A. de Senga : "Les faux travailleurs indépendants face aux droits du travail et de la sécurité sociale : les avatars de la requalification", Dr. Ouv. 2001 p. 241.

A) L'organisation capitaliste du travail

Les conditions de travail et de vie des salariés résultent des modes d'organisation mis en place par les entreprises pour remplir leurs objectifs, à savoir mettre en valeur des capitaux dans un environnement particulier caractérisé par la concurrence sur le marché des produits et le marché du travail.

Les lois du marché et de la concurrence sont telles, qu'elles incitent l'employeur à être le plus performant possible ; cette pression a des incidences sur l'organisation des conditions de travail. Les employeurs, soumis à cette exigence de compétitivité, vont exercer des pressions à la baisse sur l'ensemble des conditions de travail et les salariés sont contraints d'accepter des conditions de travail qu'ils ne toléreraient pas dans un autre contexte (5).

L'hégémonie de l'économique fait office de loi, ce qui a pour conséquence de laisser libre cours à des pratiques désastreuses de management.

Un discours managérial nouveau a vu le jour. Dans le rapport salarial du type taylorien l'aliénation du travailleur était critiquée. Celle-ci restait cantonnée au temps de travail sur le lieu de travail. Le discours managérial moderne exige en plus une disponibilité constante (6). Ainsi, le harcèlement moral va être utilisé sciemment comme un mode de management. Dans cette hypothèse le harcèlement moral est susceptible d'avoir plusieurs finalités. Dans le meilleur des cas, le harcèlement a pour objectif d'obtenir encore plus d'investissement dans son travail de la part de la victime et aboutit à l'exploitation totale des salariés. C'est ce qu'illustre la pratique du management par l'humiliation. Ainsi un article (7) nous montre comment un commercial a

craqué après quelques mois de séance de "reporting" consistant à applaudir le meilleur vendeur tandis que le plus mauvais passe devant les autres courbés sous les huées.

M. Dejours (8), souligne que le management par la menace est largement utilisé dans les entreprises actuelles sous prétexte que la peur stimulerait l'intelligence des salariés. Il convient de rappeler que le management par la peur trouve ces limites dans l'endurance du salarié qui, à partir d'un moment sera paralysé par la peur.

Les salariés voient leurs objectifs réajustés à la hausse, tandis que l'entreprise réduira les moyens matériels et humains pour compresser les coûts. Par conséquent, les salariés devront faire face à un manque de temps, un plus grand stress, et une impression de surcharges mentale et physique.

B) L'hégémonie croissante du capitalisme international

Les investisseurs internationaux exigent des taux de rentabilité maximale. Par conséquent, le travail devient la principale variable d'ajustement pour rester compétitifs, et les salariés ne sont plus considérés que comme des pions. Il s'agit d'une véritable instrumentalisation des salariés

C) Précarisation du marché de l'emploi

La précarité ne touche pas seulement les travailleurs précaires.

Un taux de chômage élevé rend les salariés dépendants de leur travail. Il entraîne un climat de compétition exacerbé entre les salariés et par voie de conséquence une acceptation de conditions de travail autrefois jugées inacceptables. Ce climat développe l'individualisme et neutralise la mobilisation contre la souffrance morale (9).

D) Effets des mutations technologiques

L'entreprise collectif de travail disparaît peu à peu pour laisser place à un espace virtuel où s'échangent des services entre prestataires individuels.

Dans le monde de l'entreprise la communication a changé : on ne communique plus que par e-mail ou notes interposées. Dans un tel contexte la souffrance d'un salarié est moins facilement décelable.

B. Les injonctions

contradictoires de

l'organisation : quels

impacts sur la santé

physique et psychique

des salariés ?

INTERVENTIONS

Sami DASSA,
Sociologue CNRS,
INSERM-U88

LES NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL COMME SOURCES DE PROBLÈMES DE SANTÉ

Je présente ici des descriptions et réflexions issues d'une recherche sur la propreté et l'ultra propreté dans l'agroalimentaire. Mon objectif est de montrer ce qui dans les nouvelles formes d'organisation du travail rencontrées est susceptible de créer des problèmes de

(5) Au Bas de l'Echelle : *Contre le harcèlement psychologique au travail : une question de dignité* ; Montréal 1998.

(6) Il convient toutefois de rappeler qu'il existe des pratiques qui aboutissent à un investissement total des salariés sans pour autant être qualifiées de harcèlement.

(7) F. Collomp, P.M. Deschamps : *La violence au travail*, L'Expansion n° 598 mai 1998 p. 48.

(8) C. Dejours, précité.

(9) Voir notamment : M. Drida, E. Engels, M. Litzberger : *Du harcèlement ou la violence discrète des relations de travail*, in deuxième colloque international de psychodynamique et psychopathologie du travail, Violence et travail, 12 mars 1999.

santé. Je ne parle directement ni des problèmes de santé eux-mêmes, ni de la relation qui associe des formes d'organisation du travail à des formes de pathologie. Je me limite à ce qui, dans le travail me paraît particulièrement tordu, déroutant, pesant, inquisiteur ou imposant et à tout ce qui conduit à une sorte de violence symbolique de l'organisation à l'en-droit de ses agents. J'avais montré, dans d'autres recherches plus axées sur la santé que ce qui, dans l'organisation, pesait le plus sur la santé, n'était ni les conditions matérielles de travail, ni le rapport à l'objet de travail, mais les rapports sociaux de travail, ce qu'on appelle aujourd'hui le harcèlement moral.

Le référent santé comme critère d'évaluation du travail et de l'entreprise est plus consensuel et politiquement neutre, mais les analyses traditionnelles en termes de droit, de valeurs, de justice, de démocratie ou de citoyenneté dans l'entreprise renvoyaient aussi au dévoilement de ce qui fait problème social et humain. Le référent par rapport auquel on prend la mesure des problèmes change, pas les problèmes eux-mêmes.

J'entends par organisation du travail, non pas les purs concepts des managers et des organisateurs mais leur traduction pratique et concrète dans les structures de travail et dans les cerveaux des travailleurs. Tout ce que je dis se ramène au constat d'une forte discordance non seulement entre les concepts et les conditions réelles de leur mise en œuvre (notamment la non-adéquation des moyens aux fins), mais surtout entre les structures de travail et les dispositions des agents. L'organisation fonctionne avec les hommes selon le modèle techniciste de l'asservissement des principes machiniques.

Les nouvelles formes d'organisation du travail rencontrées sont entre autres : les technologies, espaces et comportements de propreté et d'ultra propreté (salle blanche, salle propre, division de l'espace en zones séparées, marche en avant, sens de circulation, condi-

tions de travail, froid, contraintes vestimentaires), l'assurance qualité, la qualité totale, la sous-traitance, les flux tendus, le travail dans l'urgence, la flexibilité etc.

J'ai relevé ce qui, dans la modernité, me paraît faire problème. Le double mouvement d'industrialisation et de pilotage de l'industrie par le commerce ou par l'aval conduit à un certain effondrement des aspects créatifs et constructeurs de soi que contenait le travail. Cela est dû à la disparition du travail de métier et au remplacement de la logique de production et de producteur par une domination venue de l'extérieur du travail, domination purement économique et commerciale. Les gens qui travaillent bien au sens artisanal du terme sont chassés par ceux qui travaillent vite et qui sont les meilleurs pour le prix de revient et pour le moindre coût. Les gestes professionnels deviennent des gestes économiques et commerciaux. Aux conditions de travail matérielles toujours lourdes en termes de rythme s'ajoute l'hyper-sollicitation de la concentration et de la vigilance comme suite à la multiplication des contrôles sur le contenu et le contenant des produits fabriqués ainsi que pour minimiser les effets des dysfonctionnements et des pannes.

La coexistence des idéologies de la participation et de l'assurance qualité (1) vise finalement à une maîtrise par l'organisation des comportements de ses personnels, c'est à dire la réduction de l'écart persistant et irréductible entre la prescription de la réalité et la réalité des pratiques comportementales. L'organisation notamment à travers les règles qu'elle édicte et la participation qu'elle appelle maîtrise des concepts et des règles, mais pas pour autant des personnes et des pratiques.

Certaines règles comme le comportement aux toilettes, l'hygiène

corporelle ou l'interdiction du port des bijoux et alliances présentées comme des nécessités techniques sont considérées comme des intrusions sociales, des regards portés par l'organisation dans la vie privée et l'intimité des personnes et vécues comme des nouvelles formes de domination et d'aliénation sociales.

Les agents sont aux prises avec une organisation du travail pleine de contradictions et de paradoxes. Ils doivent en même temps participer et exécuter des règles qui, appliquées, les priveraient de toute initiative. L'organisation ne leur donne pas les moyens, les effectifs et le temps de faire ce qu'elle leur demande. Le responsable de la qualité exige une chose et le responsable de la production exactement le contraire. On cache aux visiteurs des matériaux interdits ou des désordres que les agents voient quotidiennement. L'organisation s'autorise ouvertement des dérives ou des écarts par rapport à ses propres règles. La barrière vestimentaire crée une inhibition, une mise à distance puis un certain dégoût du produit que l'on fabrique.

Une autre dimension porteuse de troubles pour le personnel est le fonctionnement mental ou cognitif que l'organisation suscite. Il faut se faire à l'idée que l'image de soi et des produits est plus importante que la réalité, le contenant que le contenu. Le primat commercial et médiatique (la publicité) donné à l'apparence va paradoxalement de pair avec son opposé : dans l'alimentaire, l'invisible (les microbes) est plus réel que le visible, le sale ne se voit pas, il se mesure par des appareils de laboratoire.

En conclusion et selon nous, la santé d'une organisation ne se réduit pas à ses performances économiques, commerciales et financières, l'attention portée à ses personnels et à leur santé en est aussi la mesure.

1. Recherche sur les projets hygiène, propreté et qualité dans l'agroalimentaire

Les descriptions et réflexions qui suivent sont issues principalement

(1) Voir l'étude de F. Meyer : "L'impact de la normalisation, de la certification et des politiques de qualité sur le rapport salarial", Dr. Ouv. 1998 p. 304.

et *a posteriori* d'une recherche dans l'agro-alimentaire dont l'objet était tout autre que la santé. Cette recherche était commanditée par l'association "UNIR" (2). Les industriels n'arrivaient pas, et ceci malgré les efforts déployés pour la formation aux conduites de propreté, à obtenir des changements comportementaux durables de leur personnel, en matière de propreté. Ils nous ont donc demandé d'aller dans les entreprises concernées pour essayer de voir, de comprendre puis d'expliquer cette étrange difficulté à lever ce qu'ils considéraient comme une pure résistance au changement. Nous sommes (avec ma collègue Dominique Maillard actuellement au CEREQ à Marseille) allés, en 1994 dans trois sites industriels très différentes. Ce sont du plus moderne au plus ancien :

1) Un établissement qui prépare, fabrique et conditionne du jambon

(2) D'après son propre site web, « Unir » (Ultra Propre Nutrition Industrie Recherche) est un consortium de recherche créé par neuf industriels appartenant à sept groupes agroalimentaires français qui mène depuis 1991 un effort de recherche et de développement dans le domaine de l'élaboration et du conditionnement de denrées alimentaires et de boissons à l'abri de toute contamination. UNIR marque sa spécificité et son souci de se démarquer des dérives extrêmes et économiquement coûteuses en ajoutant que l'ultra propreté dans l'alimentaire ne peut pas être synonyme de stérilité. Elle vise au contraire à maîtriser le vivant par l'élimination des micro-organismes pathogènes et de la flore d'altération, tout en conservant la flore technologiquement utile lorsqu'elle existe. Selon ses propres termes, « UNIR a développé un concept global d'ateliers ultra-propres qui se démarque résolument de celui des salles blanches habituellement utilisées dans les industries alimentaires. Les procédés qui s'en inspirent associent protection rapprochée des aliments et conception hygiénique des équipements. » UNIR est financé par ses membres et par des subventions des ministères chargés de l'Agriculture, de la Recherche et de l'Industrie.

(3) Il s'agit d'un atelier dans lequel l'atmosphère est microbiologiquement maîtrisée. L'air est filtré et recyclé pour ne pas dépasser le niveau de 10000 particules d'un diamètre supérieur à un demi micron par pied cube. La salle est en surpression pour que les flux d'air extérieurs ne puissent pénétrer lors de l'ouverture des sas.

tranché vendu en libre service. Cet établissement a été mis en service en 1992, au moment de l'enquête il comprend 170 personnes ; 50 d'entre elles travaillent dans une salle blanche de classe 10000 (3). La température y est de 7 à 8 degrés. Le produit a une durée limite de consommation de vingt-trois à trente jours suivant son mode de conservation et de conditionnement (label, ATC, choix).

2) Un atelier de découpe, désossage, et de fabrication et conditionnement de steak haché frais et surgelé qui emploie 130 personnes dont 30 découpeurs dits "tâcheurs" payés au kilo par une société de service sous-traitante. L'atelier a été mis en service en 1990, il constitue une salle propre où la température est de 2 à 7 degrés suivant les secteurs. Le produit frais est particulièrement fragile, sa durée limite de consommation varie de quatre à dix jours suivant le mode de conditionnement (sous film, sous atmosphère ou sous vide). L'atelier dit "nouvelle usine" est situé dans une grande unité d'abattage, découpe et transformation de viande bovine qui emploie, au total 1300 personnes et dont la première implantation remonte à 1955.

3) Un établissement de fabrication et conditionnement de lait frais pasteurisé qui emploie 70 personnes. Il a été mis en service en 1967. L'usine dispose en même temps d'installations anciennes et d'une machine très moderne d'embouteillage du lait : machine vitrée, ultra propre, en surpression, qui remplit trente bouteilles à la fois. Le produit a une durée limite de consommation de huit jours. L'établissement présentait, au moment de l'enquête, la notable particularité d'être en cours de certification d'assurance qualité (ISO 9002).

On voit, rien qu'à cette énumération, et sans que cela ne soit un effet des technologies et règles de travail mises en œuvre (ce sont les procédés de conservation qui font la différence) que les exigences et contraintes de propreté sont indé-

pendantes de la vulnérabilité bactériologique des produits fabriqués. Le steak haché frais qui a la durée de vie la plus courte a la technologie d'ultra propreté la moins développée. Le jambon libre service qui a la durée de vie la plus longue est le seul site qui dispose d'une salle blanche. Cela suggère qu'à côté de la préoccupation bactériologique, émerge une préoccupation commerciale soucieuse de soigner l'image de la marque commerciale en l'associant, voire en l'identifiant à la valeur propreté.

1.1 Les présupposés occultent la réalité

Notre réponse à "UNIR" a été de montrer que les présupposés des industriels les empêchaient de trouver les explications aux difficultés rencontrées pour changer la réalité. C'est la situation dans sa totalité objective et subjective, organisationnelle et structurelle, personnelle et collective, politique, économique et sociale qui fait problème. Les relations entre le travail et le travailleur sont plus explicatives que la supposée nature ou culture des individus et que la prétendue résistance au changement et aux acquis de la formation comportementale et cognitive.

Les présupposés dégagés ne sont sans doute pas spécifiques au champ étudié, ils sont généralisables à de nombreuses situations et visions de travail. C'est pourquoi nous les mentionnons ici. Ce sont :

1) Un présupposé psychosociologique qui voit dans les "ressources humaines" un atout productif sans en analyser les conditions de réalisation. On a là toute l'ambiguïté managériale autour de notions telles que la participation, la motivation, la mobilisation ou l'adhésion aux projet et à la culture d'entreprise. Il y a une confusion entre un concept managérial et sa mise en pratique, comme si le seul concept pouvait produire sa réalisation. Il ne va pas de soi, en outre, que ces concepts soient de bons concepts, ils peuvent servir à dévoyer ou camoufler la réalité plutôt qu'à la dévoiler. La participation, au sens managerial, a tous

les attributs d'une injonction paradoxale. Les gestes et comportements de travail ne peuvent pas être totalement prévus et prescrits. L'organisation doit compter sur l'implication volontaire et spontanée de ses agents. En fait, l'organisation souhaite que son personnel soit spontanément et activement tel qu'elle veut qu'il soit, or la spontanéité n'est plus spontanée dès lors qu'elle est impulsée de l'extérieur et qu'elle est pour ainsi dire obligatoire.

2) Un présupposé social de stigmatisation du personnel d'exécution qui renvoie l'origine des comportements réprouvés, à la base, à sa culture et à son éducation. C'est le ravage des préjugés sociaux de classe qui se déploie là en toute bonne conscience. Ce faisant l'organisation qu'est une entreprise industrielle s'exonère de toute responsabilité et se ferme donc à toute solution ou amélioration organisationnelle.

3) Un présupposé cognitif. On postule qu'il suffit de connaître une réalité pour la changer. Or, on sait bien que le cognitif ne suffit pas à régler le comportemental. Combien par exemple de consommateurs de tabac ou d'alcool parfaitement informés de la nocivité des excès, en cette matière, perdurent malgré tout dans cette voie ?

4) Un présupposé pédagogique. C'est l'ignorance, l'absence de savoir, le manque de formation et d'information qui expliquent les défaillances comportementales. Une bonne formation suffira donc à lever toutes les dérives et transgressions. La pédagogie est vue comme la solution miracle à tous les problèmes. Si la formation n'a pas les résultats attendus, c'est soit qu'elle n'était pas adéquate à son objectif, soit qu'elle ne l'était pas à son public. On ignore les limites de la seule solution pédagogique. On pense possible de changer les structures mentales sans en appeler aux structures sociales et organisationnelles qui les modèlent et les activent. On oublie qu'un projet d'entreprise ne peut s'inscrire durablement dans les cerveaux que

s'il est visible, clair, cohérent, généralisé, constamment présent et inscrit dans les structures de l'organisation.

5) Un présupposé techniciste et scientiste qui consiste à penser que l'organisation peut réussir par des règles, procédures et règlements issus de la connaissance scientifique, à édicter, décréter, prescrire, écrire, le travail réel, celui des hommes comme individus et comme société. A notre sens, réalité et prescription de la réalité sont et resteront toujours des réalités irréductibles l'une à l'autre. Il y a lieu, par ailleurs, de ne pas prendre une règle pour ce dont elle est règle. A les confondre, on se prive de la possibilité de comprendre comment un objectif de protection d'un produit alimentaire peut effectivement devenir un outil de contrôle et de jugement des personnes. Si une telle règle est récusée, ignorée ou transgressée, ce n'est pas, bien sûr, pour ses vertus objectives de protection microbiologique, mais dans un but de protection individuelle et sociale de la personne que cette règle expose à être jugée ou à apparaître comme soumise, docile, servile ou dépendante. Une variante de ce présupposé c'est l'idée que les hommes sont asservis aux règles comme les procédés techniques le sont aux machines. Certains vont jusqu'à envisager l'invention de systèmes machiniques qui permettraient de se passer de politiques comportementales : un appareil trompeur vous empêcherait, par exemple de sortir des toilettes sans s'être lavé les mains. Dans les logiques d'ingénieur, il y a des solutions techniques aux problèmes sociaux, l'homme passe au second plan.

2. Les sources organisationnelles des problèmes de santé au travail

Bien que cela n'était pas son but, nous avons, par la suite, tenté d'utiliser cette recherche pour trouver ce qui dans les nouvelles formes d'organisation du travail rencontrées pouvaient constituer des sources de problèmes de santé pour les personnels des entreprises

étudiées. En fait, cette démarche nous est suggérée parce que le référent santé apparaît aujourd'hui bien meilleur, plus objectif, neutre et consensuel que les référents normatifs idéologiques ou politiques traditionnellement utilisés ou implicites dans l'analyse sociologique du travail (justice, démocratie, citoyenneté). La seule référence scientifique, en termes de production de vérité et de connaissance ne paraît pas toujours se suffire à elle-même. En outre, la détérioration de la santé au travail était le plus souvent associée aux seuls conditions et moyens de travail ainsi qu'à l'objet de travail, elle l'est maintenant directement aux relations et rapports sociaux de travail, domaine de prédilection pour un sociologue du travail qui trouve là l'occasion d'une réflexion sur le statut épistémologique du social comme facteur de risque.

Dans le prolongement de nos résultats, c'est donc dans l'organisation du travail que nous sommes amenés à chercher la source des difficultés et des problèmes de la modernité. Nous mettons ici l'accent sur les difficultés puisque c'est là notre objet, mais il y a aussi, bien évidemment, dans la modernité, des avantages et des progrès sociaux. Dans un même site, une nouvelle organisation peut à la fois appauvrir le travail dans certains secteurs (ex : le morcellement) et l'enrichir dans d'autres (ex : adjonction à la production de tâches de maintenance ou maintenance conjointe).

2.1 Effondrement de la place du travail

Le mouvement d'industrialisation de la production conduit à une **déqualification du travail**. Le travail de métier et l'artisanat cèdent leur place au travail taylorisé, morcelé, répétitif et accéléré.

L'aspect qui nous semble le plus massif et le moins discutable, c'est **l'affaiblissement voire l'effondrement de la valeur et de la place psychologique et sociale du travail** comme activité de création et de production utile et donc comme estime et investissement de soi.

Cela est dû à la diminution du pouvoir industriel par rapport au pouvoir financier et surtout dans les cas étudiés au pouvoir commercial. L'agroalimentaire passe d'une logique de production à une adaptation aux exigences du marché et du commerce. La domination et la détermination par l'aval font que les industriels ne vendent plus ce qu'ils produisent, mais sont tenus de produire ce qui se vend. C'est la demande qui domine l'offre. Dans l'entreprise les services de marketing, les services commerciaux et le service qualité prennent une importance croissante aux dépens de l'autonomie et de la qualification des purs services de fabrication. La qualification et la classification du travailleur se détachent des attributs individuels de savoir et savoir faire et sont associés à la valeur du produit sur le marché. La chaîne de découpe dans l'atelier «haché» est composée de détenteurs de classifications plus basses que celles de la chaîne traditionnelle de «prêt à découper», alors que le travail est exactement le même et que la viande circule entre les deux ateliers suivant sa destination finale. C'est que les quartiers avant de bovins qui sont la matière première du steak haché sont bien moins nobles et valorisés que les quartiers arrière. La création d'un nouvel atelier a été l'occasion stratégique de réduire les coûts de main d'œuvre par le moyen d'une déqualification.

Les initiatives individuelles des exécutants visant à améliorer ou faciliter le travail sont découragées. Le travail comme création disparaît au profit de la production comme quantité, vitesse et coût.

2.2 Primat de l'économique

La primauté absolue du marché conduit, l'entreprise, dans le souci de se maintenir ou d'augmenter ses parts, à donner le primat à la détermination économique sur tous autres facteurs et notamment sur le social. D'où une recherche permanente de réduction des coûts sociaux du travail, d'augmentation des volumes et rendements, d'adaptation de la main-d'œuvre

aux fluctuations des commandes et de la mise en place de la flexibilité. Bas salaires, flexibilité des horaires de travail, emploi d'intérimaires, sous-traitance, embauches sous statuts précaires (CDD), licenciements. Ce type de gestion du personnel, des effectifs et des horaires déterminés par la seule raison économique du calcul des coûts n'est pas sans causer aux personnes ainsi instrumentalisées de sérieux problèmes de vie et de santé. Dans le site *steak haché*, c'est le seul calcul économique qui décide de l'affectation du travail de découpe soit à l'équipe sous-traitante, si la vitesse est plus rentable, soit à l'équipe salariée si l'économie de matière, la réduction de ce qui reste sur l'os, s'avère d'un meilleur rapport financier. Par la sous-traitance, l'entreprise se passe des contrats individuels de travail et les remplace par des contrats collectifs commerciaux, les hommes deviennent véritablement des marchandises (4). Le tâcheron est affecté au poste où il est le plus rapide, l'hyper-spécialisation est préférée à la rotation médicalement moins nocive. Il convient de remarquer que l'emploi d'intérimaires, de sous-traitants, de CDD, est parfaitement contradictoire avec l'idéologie affichée de la participation ou de l'adhésion à l'entreprise.

La soumission de la politique du personnel à la conjoncture économique conduit à des déqualifications, des disjonctions entre la classification et la fonction occupée. On ne reçoit pas la classification du poste que l'on occupe. Parfois des gens qualifiés sont affectés à des postes déqualifiés. Des CDD sont transformés en intérimaires. L'intérim remplace la période d'essai. Les horaires sont élastiques et adaptés à la priorité absolue dévolue aux contraintes de production. C'est aussi le primat de l'économique qui entraîne le choix de l'organisation en flux tendu, organisa-

tion elle-même à l'origine de nombreux dysfonctionnements sociaux et gestionnaires. La comptabilité analytique et l'organisation des ateliers en centres de profit autonomes conduit à opposer les différents services entre eux pour minimiser leurs coûts respectifs de production, d'intervention ou d'arrêt.

2.3 Alourdissement des charges et conditions de travail

Pour satisfaire le marché et les distributeurs, et pour optimiser les rendements financiers de la matière première l'entreprise doit procéder à des ajouts permanents de nouveaux produits et références, ce qui n'ajoute pas à la créativité de la production mais, compte tenu des contraintes de délais et de coûts ne fait que compliquer et alourdir les charges de travail en augmentant le nombre de classements, de produits ou de conditionnements différents qu'il faut sortir sur les mêmes machines ou chaînes.

La modernité, c'est aussi l'aggravation des conditions de travail. Le travail répétitif provoque une multiplication des tendinites et des problèmes de poignets. Les plus atteints, les sous-traitants, échappent aussi bien à la médecine du travail de l'entreprise qu'à la responsabilité juridique de celle-ci ; les salariés dépendent de la mutualité sociale agricole, alors que les sous-traitants sont rattachés au régime général.

La pression des délais de livraison et de conservation des produits frais est d'autant plus forte qu'elle s'effectue avec une contrainte de compression maximale des effectifs. Le temps de réaction de l'entreprise aux commandes de la clientèle est le plus court possible sous la double pression de la péremption des produits et de la satisfaction à donner aux exigences des distributeurs.

De nouvelles contraintes se font jour, notamment l'effort de travail pour la qualité et la conformité, le travail d'écriture, la tenue vestimentaire, le regard de l'organisation sur la propriété personnelle.

(4) Y. Saint-Jours : "La protection juridique des salariés contre les effets pervers de la sous-traitance", *Dr. Ouv.* 1998 p. 257 ; S. Alma-Delette "L'entreprise, cadre de protection de l'emploi", préc.

2.4 *Hypersollicitation de la vigilance*

Le travail de contrôle, de surveillance des défauts appelle une attention, une vigilance et une concentration soutenues extrêmement épuisantes. Parfois ce n'est pas tellement la vitesse qui fait problème, mais les nouvelles exigences de qualité. Une ouvrière explique, par exemple que ce n'est pas physiquement que son travail est dur, mais c'est surtout à regarder. Il faut avoir l'œil. Les postes ou factions de contrôle sont perçus comme plus éprouvants que les postes de positionnement du produit sur les lignes de conditionnement. Dans la nouvelle organisation, les opérations de contrôle ont été systématisées : contrôle visuel des sachets pour ne pas laisser passer des défauts qui décourageraient les acheteurs, mais aussi et contradictoirement, contrôle des chutes pour limiter les rebuts et les gaspillages qui représentent une perte et un coût pour l'entreprise. Il ne faut ni gaspiller, ni laisser passer un conditionnement déplaisant au consommateur ou non conforme.

2.5 *La domination du commercial, la qualité, l'image de marque*

Le contrôle de qualité n'a pas grand chose à voir avec la qualité du produit proprement dite, il s'agit, outre l'aspect visuel, de la conformité de l'étiquetage concernant la date limite de consommation et le contenu du sachet. Il y a de même une disjonction entre la qualité du produit et l'assurance qualité. L'assurance qualité ne garantit pas la qualité, elle est avant tout un argument commercial qui garantit le respect des procédures de production écrites. Elle oblige l'entreprise à respecter un cahier des charges rendu public. Elle n'est pas initiée par l'entreprise, elle répond à la demande commerciale des distributeurs. Il s'agit de promouvoir l'image de l'industrie agroalimentaire par rapport à celle du petit commerce et de l'artisanat, en garantissant une qualité bactériologique et surtout une

régularité de la nature du produit. Le souci du consommateur est l'argument commercial majeur de la grande industrie agro-alimentaire. La qualité totale telle qu'on l'entend du point de vue de la production, c'est la capacité de travailler le plus vite possible, en gaspillant le moins possible, en réduisant au maximum les rebuts (os, gras et nerfs) et en optimisant au mieux les rendements matière. C'est donc la participation de la base, à la productivité, aux prix de revient et à la réussite financière de l'entreprise qui est requise. Ce n'est pas la qualité maximale qui est recherchée, mais le juste nécessaire, et l'optimum commercial en fonction de la demande et des prix de marché.

La certification d'assurance qualité est une utopie managériale pour faire concorder le réel et le prescrit. Cela est d'ailleurs contradictoire avec l'idée de participation : quand tout est écrit et prévu, il n'y a plus d'encouragement ni de place laissée à l'initiative. Participer se réduit alors à appliquer docilement les directives de l'organisation. L'assurance qualité est une tentative de rationalisation, de bureaucratisation générale de la gestion de la production. Le travail et donc les travailleurs sont standardisés, homogénéisés et normalisés. Ainsi dans le site « lait », les pasteurisateurs qui avaient des méthodes différentes de travail, au même poste, ont dû formellement accepter une seule et même procédure écrite puisque l'unicité est la règle. Ceux qui persistent dans une pratique non retenue comme officielle se placent donc en difficulté. Par ailleurs, il faut dire à la décharge des personnels que dans l'assurance qualité, rien n'est dit ou prévu en ce qui concerne des dimensions aussi importantes pour les agents que la coopération, les moyens de travail, les temps alloués, les effectifs, les charges de travail ou encore la nature des contrats de travail.

Ce qui est en cause dans la transgression des règles comportementales ou vestimentaires, ce n'est pas

seulement le risque accru pour la contamination bactériologique du produit, c'est aussi et même surtout le risque de porter atteinte à l'image du produit, de la marque et de l'entreprise aux yeux des acheteurs qui viennent en visite. Dans le site « jambon », la salle blanche est la vitrine de l'entreprise, on peut la voir et la regarder de l'extérieur, un long couloir est prévu à cet effet, les parois sont des vitres. On passe d'un modèle technique et hygiéniste (réduire la contamination) à un modèle commercial (pour la montre). Le primat du commercial, de l'image sur la réalité décrédibilise aux yeux des opérateurs l'effort demandé pour la propreté. En cas de visites de clients, à la demande officielle de l'encadrement, on cache les palettes en bois et les cartons (matériaux interdits) et on en rajoute en matière d'ordre et de propreté.

Certaines règles sont perçues comme des intrusions dans la vie privée. L'entreprise exerce un regard et comme une appropriation du corps de ses agents. Ainsi en va-t-il des règles concernant le comportement aux toilettes ou la suppression du port des bijoux, montres, boucles d'oreilles et alliances. Les gens ressentent cela comme des intrusions et des manipulations, comme un désir de l'organisation de tenir et maîtriser son personnel plus que comme des strictes contraintes d'hygiène. Un domaine jusque là réservé et protégé, le corps, entre de fait dans le champ du contrat de travail.

2.6 *Effets sociaux et psychologiques des nouvelles formes d'organisation*

La multiplication des contrôles sur le produit et de toutes les règles comportementales a des effets sociaux de contrôle des personnes par la hiérarchie et conduit à la mise en œuvre de sanctions et de critères de sélection et d'évaluation liés à des caractéristiques qui relèvent plus de la vie personnelle que de compétences professionnelles. La sélection et l'évaluation se font sur la base des capacités à s'adapt-

ter à des conditions d'hygiène strictes ou à des situations de confinement comme celle de la salle blanche. L'aspect physique devient un critère de l'emploi, comme le dit en substance un agent de maîtrise : avant on embauchait des gens qui avaient la volonté et la capacité de travailler, maintenant on fait aussi attention à la tenue.

On constate un appauvrissement et une raréfaction des relations sociales, c'est le cas entre les deux zones, sensible et normale dans le site jambon, les règles de circulation entre les deux zones rendent les relations difficiles. Le sentiment de confinement social est aggravé par la distinction marquante de la couleur des habits entre les zones (blanc en zone sensible et vert en zone normale). L'organisation a d'ailleurs reculé sur la rigidité initiale des règles de séparation et de confinement. Au départ chaque zone avait sa salle de repos et sa cantine propres, cela a ensuite été revu, abandonné et décloisonné. Les relations directes sont remplacées par des interphones, le téléphone ou des signes derrière la vitre. Les relations amicales et personnelles décroissent au profit des relations impersonnelles et purement fonctionnelles. L'enveloppement vestimentaire fait que les gens ne se reconnaissent pas et vivent de ce fait une certaine dépersonnalisation aggravée par l'interdiction des parures corporelles.

L'instauration d'une barrière matérielle, vestimentaire (en salle blanche : masque, gants, bottes, charlotte, combinaison et surcombinaison), entre le produit et l'opérateur, crée des difficultés psychologiques. Cela crée une inhibition par rapport au produit et une vision de soi comme nocif, nuisible, porteur de germes microbiens pathogènes. L'organisation crée chez l'opérateur une double culpabilisation et stigmatisation : on est plein de microbes et en plus on est des ignorants, des analphabètes culturels. Le poids du pré-supposé cognitif et le déni de la responsabilité organisationnelle dévalorisent les seuls opérateurs.

En outre, bien souvent les formations à l'hygiène sont considérées comme disjointes par rapport aux pratiques réelles des ateliers.

Les inégalités sociales, en matière de contraintes, renvoient les exécutants à leur infériorité et domination statutaires. Ainsi, les charlottes destinées à neutraliser la pollution par les cheveux n'ont longtemps été obligatoires que pour les ouvrières ou les ouvriers, l'encadrement en était dispensé. Les incohérences organisationnelles génèrent des comparaisons et des difficultés. De là prend corps un débat sur les avantages ou défauts des règles suivant qu'elle ne s'adressent qu'aux personnes qui font courir des risques au produit où qu'elles sont généralisées sans tenir compte de la relation avec la vulnérabilité. Les règles particularistes génèrent un sentiment d'inégalité, les règles universalistes un sentiment d'inutilité là où elles ne correspondent pas à des risques avérés.

Le rapport de l'homme à la règle est bien souvent problématique sur le plan psychologique, car il renvoie la personne à sa propre docilité, à son statut de subordination ou à sa révolte autonomiste. Ce qui est perçu comme sanctionné en cas de transgression ce n'est pas tant le risque porté au produit que l'absence de docilité et de conformisme par rapport à l'entreprise. Une règle impose le lavage et la désinfection des mains en sortie de vestiaire, l'observation de cette règle peut être éventuellement contrôlée par la présence de papier essuie-mains dans les poubelles ; un agent nous dit qu'il n'applique pas cette règle parce qu'elle est imposée, mais pour éviter toute sanction il met du papier dans la poubelle, ce qui est tout aussi long à faire. Certaines règles, comme le lavage et la désinfection des mains, sont difficiles à contrôler, car leur application n'est pas visible. D'autres, bien que visibles, comme le port correct du masque buccal, sont insupportables, avec le masque bien porté, on a des difficultés de respiration et de com-

munication, on a donc naturellement tendance à le dégager ou à l'abaisser. Les transgressions sont dysfonctionnelles pour le produit et pour l'entreprise, elles sont fonctionnelles pour l'individu. On abaisse son masque pour mieux respirer, on ne respecte pas un sens de circulation pour aller au plus court, on ne lave pas ses bottes en entrée de zone sensible car on considère qu'elles sont propres puisqu'on les a déjà lavées en sortant, on ne se lave pas les mains en entrant dans la salle blanche car on sait qu'elles seront sales deux minutes plus tard du fait du travail. La règle ne comporte pas en elle-même sa mise en application, il faut des gens pour la faire respecter, elle servira aussi éventuellement de justification ou de prétexte à sanction, parfois aussi à culpabiliser ses contrevenants.

Les agents sont soumis à une pluralité de prescripteurs et à des injonctions contradictoires et paradoxales, contradictions par exemple entre l'encadrement de production et les services qualité. Du fait que l'organisation n'est pas unifiée, c'est à ceux qui reçoivent des ordres contradictoires d'opérer des totalisations impossibles. Il faut savoir transiger entre les injonctions de propreté et les injonctions de non gaspillage. Faut-il, par exemple, jeter ou recycler ce qui est tombé à terre ? Faut-il obéir au responsable de la qualité qui vous demande de nettoyer plus souvent vos machines ou au responsable de la production qui vous réprimande quand elles ne tournent pas ? Faut-il ralentir la production pour, comme cela est prévu dans la procédure de certification, peser vos bouteilles pleines de lait ou prendre leur température à intervalles réguliers, ou faut-il faire des impasses pour tenir le rythme et la sécurité de production demandés ? D'après la procédure écrite, le conducteur de ligne de conditionnement de lait doit peser cinq bouteilles toutes les demi-heures, il est en pratique obligé de « l'oublier » pour se concentrer sur la surveillance de la chaîne susceptible

de dysfonctionnements plus graves si l'on n'y prête pas attention. Il faut choisir entre le risque d'être en infraction par rapport à la procédure et celui d'avoir des reproches de son responsable de production pour manque de vigilance.

2.7 Contradictions de l'organisation et règles incompatibles avec le travail

Les nécessités fonctionnelles du travail obligent parfois les opérateurs à s'infliger des souffrances. Ainsi, dans le site *jambon*, pour suivre le rythme de travail dans la zone de ramassage des sachets de jambon, les ouvrières enlèvent les gants de laine qui les protègent du froid pour éviter que les sachets ne glissent des mains. Il y a des incompatibilités entre les opérations de production et les façons de se protéger des sensations douloureuses ou pénibles. Incompatibilités aussi entre la règle et le travail : la personne qui porte des lunettes est obligée de rabaisser un peu le masque à cause de la buée qui se dépose sur ses lunettes.

Dans le site *steak haché*, les exigences de protections vestimentaires (masque, bonnet, gants) ne sont obligatoires que dans le nouvel atelier, le traditionnel atelier de boucherie, visible de tous, en est dispensé alors même que la viande circule entre les deux ateliers et donc que son risque de contamination est identique.

L'organisation est pleine de contradictions, à tel point qu'elle est parfois obligée de revenir sur les principes édictés. Dans la zone sensible du site *jambon*, le port obligatoire des gants censés empêcher la contamination du produit par le contact avec les mains nues a dû être révisé à certains postes. Il est impossible avec les gants de mettre du papier collant pour raccorder la fin d'un film avec le début du film suivant (il s'agit du film qui recouvre les sachets de jambon). De plus, avec les gants la main peut être entraînée dans la machine qui surfilme les sachets. Du coup, on a écrit sur la machine que le port des gants était interdit

à cet endroit. Dans ce cas précis, la confrontation avec la réalité pratique du travail a contraint l'organisation à passer d'une obligation à une interdiction, alors que l'exposition du produit à la contamination manuelle reste inchangée. De même, pour la maintenance, le port des gants qui était obligatoire a dû être abandonné, l'ouvrier n'arrivait pas à serrer une vis avec ses gants et de plus le gant se déchirait. En fait, c'est seulement quand elles protègent non pas le produit par rapport à l'homme, mais l'inverse que les règles ne sont plus vécues comme contraignantes. Au moulage du jambon, le gant est totalement accepté parce qu'il permet d'éviter le contact désagréable avec une viande collante. De même, on se lave plus et plus systématiquement en sortie de salle blanche qu'en entrée, et c'est alors pour se défaire des odeurs incorporées alors qu'en entrée c'est pour protéger le produit de soi. Les incohérences et les contradictions de l'organisation décrédibilisent le projet d'entreprise aux yeux des opérateurs, les transgressions apparaissent alors plus rationnelles que la stricte application des règles prescrites. La rigidité du protocole vestimentaire dans le sas d'entrée de la salle blanche entraîne forcément des approximations : la propreté pure et parfaite est impossible à réaliser. A l'entrée du vestiaire, on prend la poche en plastique qui contient la surcotte, on la pose pour se déshabiller, elle se salit ; on va dans le sas, on se désinfecte les mains, on prend la poche et donc on se salit les mains à nouveau et ainsi de suite.

Dans le site « lait », il est interdit, par principe, de fumer dans les lieux où sont entreposés des matériaux pour la production, mais dans ce même lieu on laisse rentrer des camions avec leur gaz d'échappement. Les fumeurs ressentent dans ce cas l'interdiction qui leur est faite comme une pure brimade inutile et sans autre objet que de maîtrise et domination sociales.

Mais surtout, l'organisation contrevient, aux yeux de tous, à ses propres règles. Il y a carence de moyens pour appliquer le projet propreté, les effectifs et le temps accordés pour le nettoyage sont insuffisants. Dans la salle de tranchage des jambons, les palettes en bois sont interdites, mais toujours là, alors qu'elles devraient être remplacées par de l'aluminium ou de l'acier inoxydable ; de même les cartons devraient être remplacés par des gilacs, mais il y en a encore. Les lave-bottes sont souvent en panne, les sèche-bottes ne sont pas assez nombreux, du coup les bottes restent par terre. Les toilettes sont inondées. Les combinaisons et surcombinaisons ne sont pas changées assez souvent. On demande aux gens de nettoyer leurs machines et postes de travail, mais on ne leur donne pas les moyens et les produits pour le faire.

D'autres manquements renvoient au primat donné à la productivité et aux coûts économiques. Ainsi le principe de la marche en avant (les produits ne doivent jamais revenir en arrière) n'est pas toujours respecté. Les sachets de jambon rejetés par les ramasseuses qui opèrent en zone normale, parce qu'ils sont mal soudés, reviennent au tranchage afin d'être reconditionnés et réduire ainsi les déchets et rebuts. Les lignes ne sont pas arrêtées autant qu'il faudrait pour les nettoyer à l'éthanol, à cause du primat de la production qui incite à ne pas trop arrêter ou interrompre les machines.

Dans l'atelier *steak haché*, le nombre de roulantes (récipients de la viande désossée) à la disposition des désosseuses est insuffisant, ils doivent réutiliser celles qui ont déjà servi sans les faire repasser par le circuit de lavage.

Dans le site « lait », l'assurance qualité conduit à institutionnaliser une chose et, au travers des bordereaux de dérogation, le contraire de cette chose. On constate en tout cas l'existence de dérives autorisées et institutionnalisées qui, répétées, doivent entraîner une révision de

la procédure. Le lait cru en provenance des fermes, contenant des antibiotiques, doit être refusé ; en cas d'urgence des commandes et si les doses sont minimales, un tel lait sera accepté et divisé, dilué avec du lait sain pour finir par n'être plus décelable par les appareils de mesure ; le lait cru n'est pas conforme, le lait conditionné le sera, un bordereau de dérogation sera alors rédigé pour la traçabilité. Les opérateurs participent donc à des transgressions licites et déclarées. Il y donc une gestion incertaine des frontières, des seuils, des limites à ne pas dépasser.

2.8 Nouveaux modes de fonctionnement mental et cognitif

Les agents, dans ce type de travail sont tenus d'apprendre de nouveaux modes de pensée et de représentations. L'importance de l'image commerciale les transforme en véhicules de cette image. L'imaginaire est appelé à primer sur le réel, il faut vivre avec l'idée que l'image de soi pour autrui est plus importante et doit même cacher la réalité et la vérité. De même, l'apparence du produit absorbe, prend la place du produit réel. L'image finit par devenir plus réelle que ce dont elle est l'image. L'image du propre est commercialement associée au produit, mais aussi à l'entreprise, à la marque et puis au personnel. L'objet de la propreté dépasse largement le produit pour atteindre la représentation qu'on veut en donner ou en impulser. L'opérateur doit intérioriser et représenter dans sa personne les valeurs commerciales et économiques. Ses gestes de production ne sont plus seulement techniques, ce sont des gestes économiques et commerciaux. L'adjonction au travail de valeurs symboliques est d'autant plus difficile à intégrer qu'elles sont souvent considérées comme inutiles sur le strict plan alimentaire et coûteuses (le décor).

Une autre complication vient de l'importance qu'il faut accorder à l'invisible, les microbes ne se voient pas et c'est pourtant à cause d'eux que les gens sont jugés et

évalués. On ne peut agir sur eux qu'à titre préventif, en aveugle et en amont. La réalité, ce n'est pas ce que l'on voit, mais ce que mesure les appareils de laboratoire. Notons aussi la contradiction cognitive entre les deux énoncés ainsi mis en avant : l'important c'est l'apparence, c'est à dire ce qui se voit et d'autre part, l'important c'est l'invisible, c'est à dire ce qui ne se voit pas. Au sens microbiologique et à la différence du sens commercial, la propreté ne se voit pas. Même avec des mains apparemment propres, on peut contaminer le produit rien qu'en y touchant. Les agents doivent effectuer des travaux comme le nettoyage sans en voir ou savoir le résultat ou l'effet.

Il faut aussi intégrer des raisonnements probabilistes en lieu et place des raisonnements de pure causalité. L'analyse microbiologique permet de garantir aux clients une moyenne statistique, il est impossible de contrôler chaque steak haché. Comme le dit un cadre, si un ouvrier a postillonné sur la viande, le lot n'est pas entièrement contaminé, et on a peu de chance d'en retrouver l'effet dans les échantillons aléatoires prélevés et analysés. C'est donc le principe d'une barrière corporelle maximale et permanente qui est appelé à être érigé alors que l'organisation, de son côté, multiplie les incohérences et les anomalies par rapport à ses propres règles.

Il faut enregistrer dans son esprit de nouvelles façons de travailler. Un nouveau mode de travail comme la maintenance préventive et systématique donne à l'ouvrier l'impression d'un travail qui ne sert à rien : on démonte une machine parce que c'est la règle prévue dans la procédure. Mais cela ne répond plus à un besoin, par exemple une montée de bactéries décelée par le laboratoire appelait le nettoyage interne d'une machine. Là, il faut accepter l'idée que le travail est simplement conforme à la règle. C'est le règne de la règle pour la règle, la règle devient une fin en soi et prend

donc le sens d'une imposition, d'une violence symbolique.

Ce qui fait défaut, pour l'épanouissement professionnel, c'est une logique de travail soucieuse non pas seulement de la concordance du produit avec le marché, mais aussi de l'organisation objective avec les dispositions subjectives des agents. C'est à cette condition que l'organisation pourrait être un élément de plaisir et non pas de souffrance. L'implication humaine et sociale a besoin pour se développer d'une cohésion et d'une cohérence visibles dont les conditions ne sont pas encore réunies. La loi commune n'est applicable et acceptable que quand elle est en même temps la loi de chacun pris dans sa subjectivité et la loi objective de l'organisation. C'est l'idée d'une certaine et nécessaire concordance entre structures sociales et structures mentales qui est appelée à assurer la réussite d'un projet et le plaisir d'en être acteur.

Anne FLOTTES,
Consultante

PENDANT LA "HARCÉLISATION", LA DOMINATION ET LA SOUFFRANCE CONTINUENT...

N'est-ce qu'un hasard ? Dans *Le Monde* du 1^{er} mars 2001, deux titres se font face (p. 22 et 23) :

*Les entreprises affichent
des profits historiques
pour 2000*

*Un patron vendéen
condamné
pour harcèlement moral*

Le tout est illustré par un dessin de Pessin, dans lequel un patron trônant devant la courbe ascendante de ses profits, formate ses collaborateurs « *attention à ne pas communiquer maladroitement : nous avons gagné beaucoup plus d'argent que l'année prochaine !* ».

Il me semble que l'exigence croissante de profits élevés, la communication manipulatoire, le harcèlement et la médiatisation de son traitement judiciaire relèvent d'une même logique et se renforcent mutuellement.

En m'appuyant sur diverses situations réelles, je voudrais défendre que la "judiciarisation" (c'est-à-dire le traitement exclusif par le recours à l'action judiciaire) et la "psychologisation" (c'est-à-dire l'analyse en termes de relations entre deux personnalités, pervers et victime) du harcèlement moral fonctionnent comme une machine à empêcher de penser les ressorts de la domination et de la souffrance, et qu'elle risque de protéger le système que l'on croit combattre.

1. Il fut un temps où le harcèlement s'appelait répression et se combattait par la solidarité...

En 1970 le service formation dans lequel je suis embauchée organise des stages sur le management. Les jeux de rôle que nous animons avec les positions militantes de l'époque, sont jugées inacceptables par la hiérarchie. Le service est dissous et "jeune cadre" précaire je suis placardisée, seule dans un bureau, sans rien à faire et sous surveillance régulière...

Bien que dispersés dans d'autres services, mes anciens collègues prennent en charge ma situation. Je suis entourée, puis nommée déléguée syndicale. Je garde évidemment un souvenir pénible de cette épisode et l'empreinte en a marqué toute ma vie dans cette entreprise. Mais à aucun moment je ne me suis sentie personnellement atteinte. Quant à mes collègues, ils ont pu résoudre leur culpabilité de s'en sortir mieux que moi, dans le soutien efficace qu'il m'ont apporté.

Surtout, cherchant à interpréter ce qui m'arrivait non comme l'effet d'une vindicte personnelle, mais comme l'incarnation d'un système répressif, nous avons eu la disponibilité d'esprit pour penser collectivement, nos imprudences, le fonctionnement de ce manage-

ment, ce que pourraient être des actions de résistance justes et astucieuses.

La question est anachronique, mais que se serait-il passé avec un procès en harcèlement ? J'aurais été à la fois moins protégée, et plus déstabilisée. J'aurais été mise dans des conditions qui ne m'auraient permis, ni de remettre en cause des actions qu'a posteriori je n'ai pas évaluées comme du *bon* travail, ni de faire un travail sur moi. Et en plus je serais passée à côté d'une superbe occasion de rentrer de plain pied dans l'action syndicale.

Certes, les histoires ne se terminent pas toujours aussi bien. En 1982, alors que je travaille comme cableuse en électronique, je suis d'abord "testée" lors de l'embauche dans une très petite entreprise, par les mains baladeuses du patron... Plus tard, je suis mise en quarantaine pour avoir été identifiée comme celle qui avait appelé l'inspecteur du travail à propos de contrats ne respectant pas le code du travail. Mes collègues ne se manifestent pas contre les mesures discriminatoires dont je suis l'objet, ils m'expliquent (hors du lieu de travail) qu'ils tiennent à leur emploi et craignent de subir le même sort.

A quoi aurait servi un procès en harcèlement ? Je n'aurais pu bénéficier d'aucun témoignage en ma faveur, ce qui aurait douloureusement accru mon sentiment d'injustice et j'aurais acquis une « notoriété » qui m'aurait rendu tout emploi ultérieur impossible. J'ai subi, en discutant pendant les pauses et démissionné dès que possible. J'ai médité, sur les limites de l'appel au juge, au droit et à la coercition, lorsque l'action collective n'accompagne pas ce recours...

2. Attention ! un harceleur peut en cacher un autre, plus énigmatique

Il y a quelques années, consultante, j'anime une initiation à la psychodynamique du travail pour le comité de direction d'une usine. Les cadres présents s'inter-

rogent sur la tonalité habituelle de leurs réunions de direction : les sujets intéressants n'y sont jamais abordés et les échanges sont marqués d'une agressivité qui les surprend eux mêmes : ailleurs ces jeunes hommes de haut niveau de qualification ne sont pourtant pas particulièrement violents !

Ils en viennent à dire qu'ils ne peuvent débattre en confiance de leurs pratiques réelles parce qu'ils savent qu'ils mentent tous en permanence. La direction du groupe exige en effet, pour des motifs boursiers, que des gains importants et continus de productivité soient annoncés : les cadres s'y conforment ; ils élaborent et présentent au groupe des projets, qu'ils savent totalement irréalistes.

Mais ensuite, ils ne peuvent dire, dans l'usine, que ces chiffres sont virtuels. Alors une spirale infernale se met en marche :

- ils font redescendre en cascade les ratios et la pression ;
- ils s'accusent mutuellement de ne pas respecter leurs engagements, pour tenter de dégager leur propre responsabilité dans le non respect prévisible des objectifs ;
- ils mettent les collectifs et les individus en concurrence, afin d'obtenir le maximum de performance de chacun ;
- enfin, ils « utilisent le client pour faire marcher les gens » et détourner l'action collective...

Il y a eu deux suicides : un responsable qualité et un responsable d'atelier... et un débrayage, puis une enquête sociologique recueillant des points de vue, énonçant des recommandations, sans succès évident.

Les cadres se sont dit étonnés et très intéressés par ce qu'ils ont découvert dans cette initiation à la psychodynamique du travail. Mais, après réflexion, ils n'ont pas voulu prendre le risque de proposer une même démarche au personnel. Les représentants du personnel étaient très inquiets, craignaient de nouveaux drames. Ils disaient avoir besoin pour agir qu'un consultant établisse par observation, un constat objectif et incontestable des

conditions de travail, et de leur impact sur les événements récents. Comme je leur disais le caractère toujours subjectif, non observable des atteintes à la santé et le besoin de passer par la parole des personnes concernées, ils ont reconnu avoir perdu le contact avec les gens...

A quoi aurait servi dans un tel contexte, un procès en harcèlement contre le cadre intermédiaire désigné par l'une des personnes décédée ? Peut-être à provoquer un nouveau drame, mais certainement pas à une élucidation collective des ressorts par lesquels le management faisait participer chacun, à sa subjectivité défendant, au système dont ils souffraient tous.

3. Penser le travail, c'est difficile, mais il n'y a pas de raccourci

Pour finir, je voudrais raconter une dernière histoire, montrant comment, dans notre métier de consultant, nous tentons d'aborder des situations qui pourraient être qualifiées de harcèlement. Je ne veux évidemment pas dire qu'il s'agit de LA seule bonne démarche. C'est simplement la seule pratique dont je puisse parler subjectivement

Nous sommes appelés dans une bibliothèque universitaire, sur demande du médecin du travail : les demandes de mutation sont anormalement nombreuses, des décompensations diverses se succèdent ; l'événement déclencheur est la crise d'un agent qui, hors de lui, clame vouloir tuer la directrice. L'avis des personnes rencontrées est unanime : la directrice met les salariés dans un état grave. Curieusement, peu de temps après le début de l'intervention, c'est elle qui m'appelle en se plaignant d'être harcelée. Elle vient de lire l'ouvrage de Marie-France Hirigoyen, et y a puisé des arguments imparables : elle est poursuivie par la vindicte de tous, elle a fait l'objet de plusieurs rapports...

Nous proposons d'abord deux réunions avec des salariés volontaires pour réfléchir à la situation : il apparaît que la directrice travaille particulièrement *bien* au sens où

elle met en œuvre avec zèle les directives ministérielles : elle innove, elle monte sans cesse de nouveaux projets, elle développe des outils informatiques. Pour contourner le manque d'effectifs et de compétences dans les technologies modernes, elle recrute des jeunes sur des contrats précaires, qu'elle valorise en leur confiant des travaux intéressants ; les anciens sont cantonnés dans les activités fondamentales du service public et privés de l'accès aux formations et aux outils nouveaux, tandis que leurs compétences sont publiquement dénigrées. Les rares personnes qui ont adopté des positions différentes sur certains projets et se sont opposées à la directrice ont été brutalement pénalisées dans leur carrière, voire personnellement attaquées...

Le débat de métier fondamental et incontournable pour trouver le juste compromis entre la préservation des activités de bases et le développement des nouvelles formes de travail ne peut avoir lieu ; ils se transforment en une opposition de plus en plus personnalisée entre les hérauts/héros de la modernité (la directrice et de ses jeunes acolytes), et ceux qui assurent le service public (les anciens dans le rôle des victimes agressives et archaïques). Aucune instance de tutelle ne vient réguler cette dérive par un contrôle sur les résultats réels du travail ; seuls les ratios officiels, toujours de bon niveau, sont observés et découragent toute intervention.

Nous tentons de ramener le conflit sur le terrain du travail concret. Nous accompagnons un groupe d'agents de toutes les catégories, chargé de faire des propositions sur l'aménagement de locaux nouveaux. La démarche est suivie par un comité de pilotage paritaire dépassant le cadre de la bibliothèque. Cela permet :

- de mettre en évidence certains des mécanismes du mode de management de la bibliothèque et de montrer par quelles voies il est possible d'y résister,
- de faire l'expérience d'une coopération entre des salariés

auparavant en conflit sur la base d'une vision péjorative mutuelle, de valoriser les compétences des uns et des autres,

- de centrer la réflexion de tous sur le travail, sur les conditions de travail, sur des améliorations accessibles.

Alors, dégagées des questions de personnes, les questions fondamentales sont apparues :

- Comment comprendre que des gens acceptent de faire des choses, qu'ils disent ensuite ne pas comprendre et regretter ?
- Quelle peur les contraint à participer à la division et à la médianité, en laissant isolés ceux qui sont pris à parti ?
- Qu'est ce qui explique que les recours statutaires normaux soient systématiquement inefficaces, que des défauts dans la conduite de certains projets, pourtant bien plus facilement critiquables que la personnalité de la directrice n'aient pas été dénoncés ?

Pour aller plus loin dans l'élucidation de ces énigmes, il aurait fallu un autre dispositif, que nous n'avons pu obtenir. Nous n'avons pu que les dévoiler pour solliciter la pensée de chacun.

Que retenir de ces histoires ?

Dans les situations qui génèrent ces relations que l'on dénonce sous le terme de harcèlement, nous retrouvons les mêmes indices : des collectifs détruits, des atteintes aux valeurs de travail, une parole paralysée par un système défensif qui a mal tourné, la culpabilité de l'impuissance et de la complicité, l'acceptation d'évidences sociales de modernité, l'isolement des personnes qui ne se soumettent pas...

Le système semble facile à dénoncer de façon globale et générale, mais cette énonciation ne saurait suffire. Retrouver la capacité d'action individuelle et collective, autant que réduire la souffrance des personnes concernées, suppose de comprendre comment il s'incarne dans chaque situation particulière, d'élucider les processus spécifiques dans lesquels les sujets d'un collectif de travail sont

emprisonnés. Il s'agit d'un difficile travail d'élaboration, de liaison entre des éléments séparés.

Qu'il existe des comportements pervers dans le milieu de travail est évident. Le rôle de la loi est d'officialiser des valeurs et d'affirmer ce qui est socialement intolérable. La justice est là, en dernier recours, quand plus rien d'autre n'est possible pour indemniser les victimes. Par ailleurs la résonance particulière des souffrances du travail dans l'histoire subjective sollicite un travail psychique pour chacun voire dans certains cas le recours à une thérapie individuelle. Je ne mésestime en rien la valeur des pratiques judiciaires et psychothérapeutiques, mais, sur le lieu de travail elles me paraissent marginale pour la première, et d'une légitimité douteuse pour la deuxième. Elles présentent sans doute l'avantage d'être immédiatement visibles et facilement accessibles pour les personnes concernées, à la première ou à la troisième personne, dans la mesure où elles se déroulent en partie hors du contexte du travail. Mais justement, elles évitent ainsi les questions propre au travail : qu'est-ce qui dans cette organisation du travail a permis à des comportements délictueux de prendre une telle ampleur, qu'est-ce qui a paralysé la réaction des collègues qui ne pouvaient pas ne pas savoir ? Elles évitent aussi les effets de transformation d'une action en milieu de travail du travail et dans une perspective de prévention des atteintes à la santé au travail, elles restent fort ambivalentes.

La judiciarisation et la psychologisation, qui déportent l'attention vers les comportements individuels, ne peuvent que protéger les mécanismes de la soumission et laisser perdurer la souffrance des sujets, *barcelés, barceleurs et témoins*. L'urgence me semble de recentrer la pensée et l'action collective sur cette compréhension, pour ouvrir la voie d'une subversion de l'organisation du travail,

discrète et sans doute plus complexe, mais aussi plus favorable à la préservation de la santé.

**Françoise PEZZETTI,
Cadre supérieur infirmier
Hôpital Lariboisière
AP-HP**

LES PARADOXES DU MANAGEMENT VÉCUS PAR LES PERSONNELS D'ENCADREMENT

L'hôpital n'échappe pas à la problématique du harcèlement moral.

L'encadrement intermédiaire apparaît comme une victime de choix dans la dimension collective et institutionnelle.

Cette catégorie de personnel se trouve en effet confrontée à la gestion d'un grand nombre de paradoxes en prise avec des valeurs fondamentales.

L'essentiel de ceux-ci repose sur la dissonance entre une politique affichée prônant la qualité, associée à un discours centré sur le patient en tant qu'individu et une réalité de fonctionnement basée sur une approche budgétaire, elle-même assujettie à une codification liée à la pathologie ou/et à l'acte et homogénéisée (Groupe Homogène de malade).

Un autre paradoxe, qui n'est en rien spécifique à l'hôpital, est celui de la responsabilisation individuelle sous-tendue par le management des cadres par objectif et le déficit d'autonomie orchestré par l'institution.

Deux autres aspects sont beaucoup plus spécifiques aux services de soins. Le premier est l'appartenance du cadre à la filière professionnelle des agents qu'il encadre. S'il ne fait aucun doute que celle-ci bénéficie le plus souvent au respect de la qualité de la prise en charge des patients, elle met les cadres, et particulièrement les plus professionnels, dans une situation de souffrance morale majeure. Le second est

"l'émancipation" non aboutie d'un certain nombre de cadres paramédicaux vis à vis du corps médical qui ajoute à leur difficulté de positionnement au sein de l'institution et augmente considérablement leur vulnérabilité.

Enfin, le système de comparaison, voire de compétition, maintenant largement développé à l'hôpital, dans la gestion managériale et dans la gestion budgétaire, favorise l'éclatement des structures, la notion d'hôpital disparaissant au profit d'une référence au pôle (centre de responsabilité...), et dans le même temps le délitement des collectifs, en particulier de celui de l'encadrement.

THÉMATIQUE 3

Agir sur le processus de harcèlement : l'enrayer et le prévenir

Atelier 1 :

Comment travailler les difficultés de l'accueil

SYNTHÈSE

Christine LABBÉ,
Journaliste à *Options*

Le débat dans lequel sont intervenus une quinzaine de participants a surtout mis en avant les difficultés et par là même les pièges dans lesquels ne pas tomber. Toutefois, quelques pistes de pratiques nouvelles et d'initiatives ont été avancées.

D'entrée de jeu, le caractère tardif et individuel de l'expression de la souffrance a été souligné. S'il n'y a pas de repérage, d'écoute très en amont, dès l'apparition des premiers phénomènes de harcèlement, le militant chargé de l'accueil dans une permanence, ou même le délégué du personnel dans l'entreprise, se trouvent face à un problème lourd à porter seuls. La prise en compte, à ce stade là, peut épuiser le délégué. Si le drame peut être individuel, la réponse, la riposte, doit être collective. Il peut arriver souvent que des soins médicaux soient devenus nécessaires, mais seule une forme collective apportera le vrai remède.

Pour expliquer le caractère très tardif des révélations de la souffrance mentale et de sa prise en compte, il a été fait état de réticences «culturelles» profondément

enracinées à aborder les comportements dépressifs, les risques de suicide liés aux situations de travail, parce que cela renvoie à la fragilité de chaque individu, à la peur individuelle de la folie. La culture militante, par nécessité, est restée très adossée à une conception de combativité assez virile qui peut consister à ne pas entendre ce qui est considéré comme une faiblesse secondaire, comme une péripétie normale de la vie au travail dans un système d'exploitation où il faut tenir le choc. Une autre explication de ce retard est attribuée au mutisme, à l'immobilisme des médecins du travail qui resteraient dans une relation de tête à tête individuel, sans issue pour le salarié autre que la délivrance d'un avis d'inaptitude.

Un consensus s'est donc fortement dégagé pour considérer que c'est très en amont qu'il faut écouter, déceler les prémices d'agression, les premiers agissements de harcèlement. Ce sera plus facile dans le collectif de travail un peu vaste, doté d'organisations syndicales, que pour les salariés de TPE (très petites entreprises) confrontés à des situations très personnalisées. Il s'agira de faire parler pour dépasser le caractère apparemment individuel, socialiser la parole, l'expression, créer des lieux de parole.

A cette écoute, il faut associer le plus tôt possible une recherche des premiers événements déclencheurs, un repérage individuel, collectif des premiers indices, des changements intervenus ou des objectifs annoncés. Trouver quand cela a commencé, pourquoi cela a lieu, permettra de sortir d'un conflit assez stérile qui opposerait seulement deux personnes : le

harceleur et le harcelé. Ce travail facilitera la mise en perspective de cas individuels dans leur dimension collectif et redonnera naturellement son sens à l'action syndicale de prévention, et cela d'autant plus qu'il n'y a pas souvent de harceleur qui ne soit pas lui-même dans des systèmes prédateurs de management ou de violence.

Ainsi, on pourra se placer sur le terrain du respect des droits et des conditions de travail saines sur le terrain de la prévention, et non plus sur le terrain étroit de la réparation indemnitaire ou des soins médicaux.

Des initiatives ont été évoquées de créations de collectifs DP-CHSCT, syndiqués, non syndiqués, d'associations constituées de militants, de harcelés travaillant en marge ou en convergence avec les syndicats.

Le médecin du travail, moins critique selon les cas, est reconnu comme un témoin indispensable qui doit rendre visible la violence, aider à l'analyser, à la prévenir. Pour cela, il devra être sollicité, mais aussi être relayé par l'action collective.

Le CHSCT est considéré comme un outil adapté, d'expertise, mais aussi un moyen pour l'action préventive qui peut retrouver, sur cette question nouvelle, une fonction de proximité, de vigilance, par exemple sur les méthodes de prévention mises en œuvre dans l'entreprise.

Des besoins se sont manifestés d'avoir de nouveaux outils, une sorte de guide, en particulier pour les missions locales de syndicats, de favoriser les échanges, les mises en commun fédératives, la

visibilité sociale des atteintes à la santé mentale apparaît nécessaire, autant que des efforts en matière de formation.

Pour les salariés des PME, notamment, c'est aussi le moment de valoriser le rôle efficace et préventif de recours indispensable que peut jouer l'organisation syndicale en particulier pour l'instauration annoncée des médiateurs.

NDLR : l'article L. 122-54 C. Tr. donne à ces médiateurs qui seront proposés par les organisations syndicales des moyens d'intervention, de propositions préventives qui peuvent se révéler efficaces, et cela dans toute l'entreprise. La loi ne prévoyant pas de décret, rien ne pourrait expliquer que ces médiateurs ne soient pas rapidement mis en place (voir la note confédérale p. 309 du présent numéro).

Atelier 2 :

L'intervention collective sur l'organisation du travail

SYNTHÈSE

Laurent MOSSINO, Journaliste à la NVO

Cet atelier regroupait trois grands témoins :

Corinne Sachs, professeur de droit à l'Université de Strasbourg, s'est tout d'abord demandée de quelle façon mobiliser le droit pour favoriser une intervention collective sur l'organisation du travail. Cette mobilisation peut se faire suivant trois optiques :

- 1) Tout d'abord, celle de la prévention pour laquelle les salariés et leurs représentants disposent d'outils :
 - le *syndicat* qui peut agir dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire ;
 - le *comité d'entreprise*, qui, selon les textes, doit être obligatoirement informé et consulté lors de changements concernant l'organisation du travail, cette consultation devant avoir lieu avant toute mise en œuvre effective. Cette information doit être précise et écrite. A noter que l'actuel projet de loi de modernisation sociale prévoit la consultation du CE en amont de toute restructuration d'entreprise (1) ;
 - le *CHSCT*. Il est nécessaire de préciser ici que l'employeur est dans l'obligation de respecter certains principes :

- il est responsable de l'organisation de la sécurité des salariés,
- il doit faire son possible pour éviter les risques, ce qui passe par l'évaluation des risques potentiels et la mise en œuvre de mesures préventives en conséquence,
- Enfin, n'oublions pas que la législation stipule qu'il faut « adapter le travail à l'homme » et non l'inverse ;

– les *délégués du personnel* doivent veiller à l'application dans les règles du Code du travail, et par conséquent, tous les textes précités les concernent.

2) Ensuite, l'action collective proprement dite. Il s'agit :

- de recueillir tout d'abord, l'information sur ce qui ne va pas dans l'organisation du travail et de le restituer largement auprès des salariés. Aussi est-il essentiel de rendre compte aux salariés des propos échangés lors des réunions de CE et de CHSCT, en les informant des positions des uns et des autres, syndicats et employeur ;
- d'utiliser ensuite, les deux possibilités de recours au droit d'alerte :

- celui-ci est de l'initiative du CHSCT lorsqu'il est constaté un danger grave et imminent,
- il peut être aussi de l'initiative des délégués du personnel lorsque l'on considère qu'il y a une atteinte aux droits fondamentaux et aux libertés des salariés.

3) Enfin, les modalités d'action qui relèvent du registre « conflit-sanction-réparation » :

- le recours à la grève ;
- les actions en justice.

Cependant, tout cela n'est viable que s'il existe un collectif qui a conscience d'un vécu commun.

Marianne Baldeck, syndicaliste à Hewlett Packard à Grenoble, a ensuite livré un témoignage sur le harcèlement moral qui semble institutionnalisé dans son entreprise. L'organisation du travail y est extrêmement moderne, avec un Intranet

(1) cf. le n° de la RPDS de mai 2002 consacré notamment aux attributions des CE depuis la loi de modernisation sociale.

et le recours fréquent aux conférences téléphonées. La direction part du postulat suivant : dans chaque équipe de travail, il existe environ 5 % de salariés qui ne sont pas à niveau. Ceux-ci sont alors priés d'élever leur niveau de compétences. Le harcèlement moral est un outil utilisé à cette fin. Un document officiel du CHSCT décrit précisément ce processus du harcèlement qui peut aller jusqu'à la destruction, c'est-à-dire l'élimination du salarié. Le syndicat est très démuni face à cette situation, car il a du mal à définir des contre-propositions en matière d'organisation du travail. Depuis que le problème est mieux identifié, des progrès dans l'écoute des salariés ont cependant été observés. Mais c'est la seule avancée notable dans la prise en charge de ce harcèlement institutionnalisé et cela est loin d'être satisfaisant.

Marie-Ange Pector, consultante à Stéria, évoque la situation des sociétés d'étude. Cette entreprise est à dominance d'ingénieurs et est caractérisée par un turn-over élevé. Deux explications à cette situation :

- le choix des objectifs de travail se fait tout d'abord en colloque singulier entre le salarié et le chef de division, mais l'inadéquation des moyens mis à la disposition du premier fait qu'il fini par craquer ;
- ensuite, il y a les trous de planning, qui représentent les périodes d'inactivité du salarié entre deux missions chez les clients. Si les salariés continuent à percevoir leur salaire, on les culpabilise de ne rien faire, jusqu'à ce qu'ils acceptent l'inacceptable (un contrat à mille lieux de leur domicile par exemple).

Le débat s'est ensuite engagé :

- 1) Tout d'abord sur le rôle de la médecine du travail. Un médecin du travail a invité les représentants du personnel, les membres du CE... à aller au devant du médecin du travail qui est présent au CE. Les discussions ont porté sur l'indépendance du médecin du travail à l'égard de l'employeur. Un

intervenant souligne que si le médecin subit des pressions de la part de l'employeur, comme n'importe quel personnel d'encadrement, il a aussi une éthique et est soumis à un code de déontologie. Et de rappeler que 500 médecins du travail ont manifesté en février 2001 sous les fenêtres du ministère de l'emploi et de la solidarité.

- 2) Ensuite, sur l'opposition entre collectif / individuel et intervention syndicale / recours judiciaire, ce recours se faisant le plus souvent en l'absence d'organisation syndicale. L'idée force de dire qu'il ne faut pas opposer les deux mais les conjuguer a été réaffirmée. Même dans les lieux de travail où l'organisation syndicale est faible, le recours juridique et l'intervention judiciaire ont servi de déclencheurs pour une action collective et ont donné une ampleur médiatique au succès.

- 3) Enfin :

- le secrétaire du CHSCT du journal « Le Monde » a exposé les difficultés inter-individuelles engendrées par l'application dans l'entreprise de « *la loi Evin sur le tabac* ». Les salariés fumeurs et non-fumeurs se déchirent, sans que les représentants syndicaux puissent agir. La question à se poser ici est de savoir si le tabac est la véritable cause de ce déchirement ou s'il ne s'agit pas d'un prétexte ;
- un agent territorial de la Mairie d'Avignon juge que l'employeur doit subir, financièrement parlant, le coût des conséquences des pratiques de harcèlement moral existantes dans son entreprise. Dans le même temps il serait dommageable de déclarer le harcèlement moral comme accident de travail ou maladie professionnelle ;
- une aide-soignante explique que la source de harcèlement dans le milieu hospitalier provient des restrictions budgétaires, du manque d'effectifs et de l'absence de formation. Il y a un

classement qui s'opère entre les « bons » (ceux qui supportent) et « mauvais » salariés (ceux qui résistent). Le syndicat a cependant réussi à faire cesser le harcèlement contre une infirmière suite à une pétition qui a permis de rompre l'isolement de la salariée ;

- à EDF-GDF, un salarié explique comment les agents ont travaillé à rendre plus transparente l'organisation du travail, transparence qui a permis de mieux agir contre le harcèlement moral « *la pratique du harcèlement moral devient plus difficile lorsque les repères de chacun dans l'organisation générale du travail sont plus clairs* » ;
- une ouvrière du textile-habillement-cuir explique comment les pratiques de harcèlement moral dans son entreprise sont orchestrées pour exclure. D'autre part, la direction culpabilise les salariés les plus âgées au prétexte qu'ils ne peuvent plus suivre les cadences, d'autre part, elle augmente l'intensité du travail des plus jeunes qui finissent par craquer. Dans les deux cas, on conditionne les gens au départ.

En conclusion, il ressort des discussions de cet atelier que les pratiques de harcèlement moral passent bien par le canal des individus, mais que le comportement de ces individus n'est pas étranger loin sans faut, à leur environnement socio-professionnel, c'est-à-dire à l'organisation du travail au sens large. Sur ce constat, l'intervention syndicale trouve toute sa légitimité.

Atelier 3 :

La coopération entre acteurs internes et externes de l'entreprise

SYNTHÈSE

Fabrice PRUVOST,
Chargé de recherches
à l'Iseres

L'atelier n° 3 avait pour objet de préciser la nature des coopérations qu'il faudrait éventuellement établir entre les acteurs internes et externes à l'entreprise face aux situations de harcèlement moral.

Les travaux de cet atelier se sont articulés autour de trois interventions :

- l'une d'Arlette Busson syndicaliste à Air France ;
- l'une de Damien Cru chargé de mission à l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) Ile-de-France ;
- la dernière de Christiane Reverdy de la Direction des relations du travail du Ministère du travail (DRT).

Trois séries d'enseignements peuvent être tirés de ces travaux.

- Les discussions ont tout d'abord confirmé que la lutte contre le harcèlement moral constituait bien l'une des missions essentielles de l'organisation syndicale, réalité dont n'ont pas forcément conscience tous les syndicalistes.

L'organisation syndicale constitue pourtant, dans l'entreprise, un élément essentiel de soutien social aux salariés.

Dans la réponse à apporter aux problèmes de harcèlement moral, le représentant de l'Aract, Damien Cru, a ainsi proposé une stratégie

qui confère un rôle central à l'organisation syndicale.

L'approche proposée se veut "globalisante". Elle s'inscrit dans la durée. Elle est axée sur la médiation. Elle cherche à dépersonnaliser les situations. Elle envisage plutôt les collectifs de travail que les individus. Quant on parle de collectifs, l'employeur et l'encadrement sont aussi pris en compte.

De par ces caractéristiques, la démarche proposée qui se justifie pleinement et renvoie d'ailleurs aux missions de l'Anact, est malheureusement de nature à heurter les salariés victimes de harcèlement moral, salariés qui demandent une réponse urgente.

La démarche proposée interroge par ailleurs les modalités de l'action syndicale. Centrée sur la défense des intérêts et des droits des salariés, cette action est, dans le cas du harcèlement moral, en pratique trop souvent de nature défensive. L'organisation syndicale se trouve ainsi dans une situation dans laquelle elle doit réagir à l'événement alors qu'elle devrait envisager une action de nature plus préventive.

Concernant ce point particulier, Serge Dufour a rappelé la méthodologie de prévention élaborée par la CGT.

Donc première série d'enseignements, le rôle central de l'organisation syndicale dans l'établissement de coopérations.

- Malheureusement, dans de nombreux cas, on constate l'absence de relais à l'intérieur de l'entreprise. Dans ce cas, une coopération entre acteurs internes et externes est bien entendu difficilement concevable.

En effet, nombreuses sont aujourd'hui les entreprises :

- dépourvues d'institutions représentatives du personnel ;
- dépourvues de présence syndicale ;
- ou dans lesquelles les syndiqués et les organisations syndicales

sont elles-mêmes victimes d'une répression, de discriminations.

Tel est en particulier le cas des entreprises de moins de 50 ou de 10 salariés.

Pour cette catégorie particulière des PME, l'Inspection du travail a certainement un rôle important à jouer. Christiane Reverdy a ainsi souligné qu'en matière de harcèlement moral, l'Inspection du travail exerçait déjà une mission essentielle en matière de conseil, d'orientation des salariés mais aussi de qualification des situations.

Fréquemment, en effet, les situations de harcèlement moral se confondent en effet avec des situations de discriminations syndicales ou raciales voire de harcèlement sexuel.

Néanmoins, l'approche proposée par Christiane Reverdy est centrée sur l'individu et de nature juridique.

Ceci dit, l'organisation syndicale ne saurait se détourner des PME. Concernant ce point, plusieurs intervenants dont Arlette Busson ont proposé un renforcement du rôle des Unions locales autour desquelles pourraient par exemple s'organiser des réseaux.

Une autre proposition consisterait en une réforme du mode de calcul des effectifs pris en compte à l'occasion des élections professionnelles.

La situation des PME est d'autant plus préoccupante que l'évolution des structures productives se caractérise depuis une vingtaine d'années par un processus de déconcentration. Ce mouvement appelle à repenser les modalités de l'action syndicale, et ce indépendamment de la question du harcèlement moral. La question s'était également posée dans le cas de la loi sur les 35 heures.

- Troisième série d'enseignement de l'atelier, les difficultés rencontrées dans l'établissement de coopérations peuvent aussi tenir à l'absence d'interlocuteurs externes, à l'absence de tiers.

Cette absence peut tout d'abord être liée à un manque de moyens. Le nombre des inspecteurs ou des médecins du travail demeurent ainsi notoirement insuffisants.

Comme le soulignait hier un intervenant, les procédures judiciaires peuvent se dérouler sur plusieurs années, situations qui peut déboucher sur une "sur-traumatisation" des personnes victimes de harcèlement.

L'absence d'interlocuteurs externes peut aussi être liée au statut spécifique de la structure, de l'organisation dans laquelle se développe le processus de harcèlement.

Tel est en particulier le cas dans la fonction publique, les entreprises publiques, les organismes sociaux et le secteur associatif.

Dans ce cas, les possibilités de recours à des intervenants externes sont apparemment plus limitées que celles offertes par le Code de travail aux salariés du secteur privé. Qui plus est, les personnels employés du secteur public ou le secteur associatif relèvent souvent de statuts différents.

Concernant ce point, deux intervenants ont souligné la nécessité qu'il y avait de lutter contre l'idée selon laquelle les personnels concernés seraient de par leur statut mieux protégés, ce qui n'est pas le cas, bien au contraire.

La protection de ces personnels s'est en effet considérablement réduite, et ce notamment du fait du fait du double processus de déconcentration/décentralisation administrative qui comme dans le cas des PME, doit certainement amener l'organisation syndicale à repenser son action, sur une base plus locale par exemple.

Atelier 4 :

La composante

sexuée

du harcèlement moral

SYNTHÈSE

Rachel SILVERA, Chargée de recherches à l'Iseres

Les travaux de cet atelier ont été particulièrement riches, du fait de nombreux témoignages et questionnements, mais aussi grâce à la diversité des participants (syndicalistes, chercheur(e)s mais aussi victimes de harcèlement).

Je présenterai rapidement (et malheureusement de façon schématique) les interventions des deux spécialistes – Emmanuelle Gualano, juriste et Dominique Dessors, psychodynamicienne du travail ; puis, dans un second temps retracer les principaux thèmes du débat de l'atelier.

1) **Pour Emmanuelle Gualano**, il convient de dissocier le point de vue de l'agresseur et celui de la victime. L'agresseur est souvent assimilé à un homme car l'agressivité serait synonyme de virilité. Or la violence morale n'est pas que le fait des hommes. Même si cette violence est sexuée, elle peut se conjuguer au féminin. De même, si les victimes sont le plus souvent des femmes, il convient de relever que bien souvent les hommes harcelés se taisent, le cachent.

Par ailleurs, si les femmes sont effectivement plus souvent victimes de harcèlement, ceci n'est pas le seul fait d'être femmes, mais renvoie plutôt à leur place dans l'organisation du travail où l'histoire même de la division sexuelle du travail joue ici un rôle central (métiers féminins correspondant plus souvent à des emplois peu qualifiés...). Qui plus est, le harcèlement moral est un moyen de discrimination utilisé aussi par les

femmes qui échappent à cette division, celles qui "réussissent".

Si les femmes n'ont pas le monopole du harcèlement, les modes de manifestation de la souffrance sont en revanche eux sexués de façon plus spectaculaire par exemple chez les hommes dans les cas de suicide. Avant de telles manifestations extrêmes, les hommes se doivent socialement de ne pas "craquer".

Dominique Dessors confirme en partie ces propos : les femmes sont plus souvent victimes de harcèlement, mais c'est peut-être parce qu'elles l'expriment plus facilement. Pour elle, l'organisation du travail est effectivement à l'origine du harcèlement, en s'appuyant sur et en renforçant la division sexuée du travail. L'organisation du travail renvoie en effet à la maîtrise des activités et – pour le dire rapidement – à ce qu'elle appelle une "*posture de virilité*". Certes, la virilité ne se confond pas avec le "masculin" et la virilité ne va pas de soi non plus pour tous les hommes. Mais il n'empêche qu'il y ait une spécificité hommes/femmes dans le travail : les femmes sont davantage confrontées au "réel", au côté concret, besogneux et répétitif du travail. On les retrouve d'ailleurs globalement surtout dans les postes peu qualifiés, dans les métiers dits féminins, en liaison avec les rôles sociaux traditionnels du monde hors travail. Bien sûr, les femmes cadres échappent à cette posture féminine (et d'ailleurs harcèlent elles-mêmes parfois à leur tour...).

Les stratégies de défense des hommes et des femmes sont aussi différenciées. Pour les hommes, il y a souvent un déni de ce qui génère de la souffrance, un angle mort. Par exemple, dans les métiers dangereux (bâtiment, nucléaire...), il y a un déni du risque et de la peur. Mais leur stratégie de défense face à cette souffrance renvoie à une posture collective. Il y a un partage collectif de ce déni de perception de la souffrance. Pour les femmes, il n'y a pas ce même déni de perception, car elles restent plus ancrées sur le réel (ne serait ce d'ailleurs dans leur corps de femme, selon les rythmes biolo-

giques). Elles ne cachent pas leur perception du réel, mais elles se retrouvent dans des stratégies plus individualisées, et moins dans une démarche collective. Or l'évolution de l'organisation du travail tend à individualiser davantage les relations de travail et à casser les collectifs. Les femmes sont encore plus isolées face à cette évolution, et souvent ciblées violemment par l'organisation car elles ne se taisent pas. En résumé, le harcèlement n'est pas qu'une question individuelle. Le fait qu'un homme exprime sa force, c'est surtout le fait de l'évolution du travail.

2) **Débat** : Il est évidemment impossible de rendre compte de toute la richesse des débats, seuls quelques thèmes et questions sont ici présentés :

A. Un certain nombre de questions ont tourné autour **des définitions, des frontières et des concepts utilisés**. Ceux bien sûr de "virilité/masculinité" ou encore de "féminité". Il a par exemple été évoqué par une participante la nécessité pour les hommes de reconnaître une part de féminité en eux. De même, il a été rappelé que la frontière entre harcèlement moral/harcèlement sexuel devait être mieux définie, même s'il y a une composante sexuelle importante dans le harcèlement moral.

B. Beaucoup de témoignages ont souligné qu'effectivement **le mode d'approche du harcèlement était différencié selon le genre**. Les femmes expriment davantage ces formes de souffrance, elles l'extériorisent plus facilement. Les hommes se taisent le plus souvent : même s'ils subissent un harcèlement, ils doivent "encaisser". Les femmes sont aussi plus souvent victimes car le harcèlement renvoie à la domination hommes/femmes, au delà même du travail, du fait des fondements de la construction sociale et historique de la domination. On a cité ainsi les cas où le harcèlement sexuel pouvait être le fait de collègues, de même niveau hiérarchique, mais de sexes opposés. Bien sûr, ces questions sont plus complexes, car il existe des cas de harcèlement moral entre collègues féminines, par exemple,

dans un service administratif, entre secrétaires anciennes et jeunes...

C. Point central du débat, **le rôle de l'organisation du travail** a été en permanence mis en cause dans l'existence de pratiques de harcèlement, jusqu'à considérer que *"le harcèlement était un nouveau mode de management"*, visant à individualiser, à écarter d'éventuels gêneurs ou gêneuses. Beaucoup d'exemples ont été évoqués à l'appui de ce propos, notamment dans les services (Sécurité sociale, EDF, assurances, hôpitaux...). Des critiques ont été formulées à l'égard d'analyses tendant à considérer le harcèlement comme une personnalisation des relations entre harceleur/harcelé, hors de l'évolution du contexte économique, de la pression des directions d'entreprise. Remettre en cause le harceleur ne suffit souvent pas à régler la situation et d'ailleurs des entreprises n'hésitent pas à changer fréquemment les directions intermédiaires pour éviter ce type d'accusation, tout en maintenant la même stratégie de management à l'égard des salarié(e)s. Par ailleurs, les changements dans l'organisation du travail poussent les salariés à considérer l'entreprise comme une grande famille où l'on doit s'aimer (se tutoyer, s'embrasser, partager...), tout en étant de plus en plus en compétition. Le harcèlement apparaît alors comme un moyen d'écarter les personnes qui pouvaient être auparavant précieuses (qui restent souvent très compétentes) mais qui dérangent et s'opposent de plus en plus aux nouvelles règles du jeu, comme l'a évoqué l'une des : *"j'ai été harcelée sans le savoir au début, parce que j'étais trop compétente, j'en savais trop et je dérangeais de plus en plus"*. Autre témoignage, souvent les plus ancien(ne)s sont victimes non parce qu'ils/elles seraient trop vieux, mais parce qu'ils ont la mémoire de tous les changements, des contradictions dans l'organisation du travail. Pour comprendre et agir face à cette situation, il faut justement analyser le travail et non les liens personnels, affectifs entre les salariés. Ces relations affectives dans le travail sont de plus en plus dangereuses. L'exemple d'une infirmière, pré-

sente dans l'atelier, a été à ce titre passionnant, puisque d'une situation d'amitié entre collègues, la maladie de l'une d'entre elles a fait totalement basculer la situation : parce que cette maladie renvoyait aux autres collègues leur propre souffrance (face aux malades dans les hôpitaux, mais aussi face à un accident du travail dans le BTP), face au déni de perception de cette souffrance, les risques de harcèlement se sont accrues.

D. Enfin, un questionnement important à concerner justement **le rôle du syndicat et les modes d'intervention** nécessaires. L'expérience d'une représentante du collectif femmes - mixité CGT est intéressante sur ce plan : une importante mobilisation a été menée au sein de son UD sur le thème de la violence et du harcèlement. Des difficultés sont cependant apparues, au cours de cette mobilisation, du fait d'un certain isolement dans l'action. Ce thème du harcèlement moral et sexuel apparaissait, y compris pour les camarades syndicalistes (hommes), comme une action spécifique des femmes et non de tous. Selon ce témoignage, ces réactions de camarades syndicalistes renvoient aussi à l'organisation syndicale elle-même, à son fonctionnement interne qui renvoie en fait à l'organisation du travail, marquée, elle aussi, par la domination masculine. Autre difficulté, comment prendre en compte une question individuelle, alors même que la position syndicale renvoie d'abord à une approche collective? De même, les milieux où les femmes travaillent sont souvent isolés, dans des services administratifs ou dans des PME où la représentation syndicale est faible, ce qui complexifie l'intervention syndicale face au harcèlement.

D'où, **en conclusion**, la nécessité d'une évolution du travail syndical, pour mieux articuler approche individuelle / approche collective, pour mieux prendre en compte la division sexuée dans le travail et dans le hors travail, tout en replaçant en permanence la question du harcèlement dans le contexte plus général de l'organisation du travail.

THÉMATIQUE 4

Législation nouvelle, mise en œuvre et moyens d'actions

INTERVENTIONS

Philippe MASSON,
Secrétaire national de
l'Ugict-Cgt,
chargé des questions
revendicatives
et notamment des droits
et libertés.
Membre du Conseil
économique et social

Il faut d'abord préciser les axes d'intervention prioritaires du syndicat dans la bataille contre le harcèlement moral. Pour l'Ugict, il s'agit de l'organisation du travail, c'est-à-dire des dispositions (répartition des tâches, réglementation interne, management) mises en place par les directions d'entreprises pour appliquer leurs décisions stratégiques.

Nous les combattons en ce qu'elles entraînent des conséquences nuisibles pour la santé des salariés : souffrance, stress et dans les cas les plus graves, atteintes à la dignité, à l'intégrité physique ou mentale.

Toutes ces situations ne constituent pas des actes de harcèlement, et on ne gagnerait rien à utiliser ce terme à tout propos. Il y a des stratégies patronales ouvertement harceleuses, en particulier à l'encontre des salariés dont il est difficile ou coûteux de se débarrasser par d'autres moyens, comme le décrivait Dominique Lhuillier. Mais il y a beaucoup plus fréquemment des organisations du travail qui créent un climat propice au harcèlement, c'est-à-dire dans lequel des salariés, ou même tout un collectif de travail, se croient autorisés à per-

sécuter un subordonné ou un simple collègue. Je ne reviendrai pas sur les différents aspects analysés hier, notamment par Jean-Pierre Legoff. Le brouillage des circuits de décision, les « injonctions paradoxales », les exigences de productivité et de qualité totale, la déconnexion entre exercice d'un commandement et contenu technique du métier exercé sont quelques uns des éléments qui rendent ces organisations « harcelifères », qui conduisent des salariés à choisir un bouc émissaire ou à exclure celui ou celle qui ne se coule pas dans le moule imposé.

Il n'est donc pas possible, selon nous, de combattre les seules manifestations avérées de harcèlement, ni d'en faire un thème revendicatif isolé des autres. Remarquons d'ailleurs que la prise en compte de ces situations dramatiques a souvent servi d'amorce à une réflexion – et à une action – beaucoup plus large portant sur le fonctionnement de l'entreprise et tous les aspects de la santé au travail.

*
**

Il s'agit – et c'est l'originalité de la réponse syndicale – de combiner la défense des victimes et l'action collective pour changer l'organisation du travail, qui est la seule forme de prévention efficace.

C'est à partir de cette approche générale que nous apprécions les dispositions législatives, réglementaires ou conventionnelles existantes et la nécessité éventuelle de les compléter. Je ferai deux remarques préalables.

En matière sociale, la connaissance et l'utilisation effective des droits existants sont aussi importants que leur contenu lui-même. Sur le sujet qui nous occupe, il y a encore beaucoup de progrès à faire. Je citerai deux exemples de dispositions largement méconnues et donc sous utilisées :

- l'article L 422-1-1 du Code du travail qui permet à un délégué du personnel témoin d'une atteinte à la dignité d'interpeller le chef d'entreprise et, en cas de réaction insuffisante, de saisir le conseil des prud'hommes dans la forme du référé ;
- la conception très large de la responsabilité de l'employeur en matière de protection de la santé des salariés, et de prévention des risques, qui résulte de l'article L 230-2 du même code (1).

On peut aussi noter que les premières instances engagées au plan civil ou au plan pénal contre les auteurs ou complices de harcèlement (2) ont mobilisé des sources de droit ou des raisonnements juridiques qui ne faisaient pas vraiment partie des traditions syndicales en la matière : code civil, législation et jurisprudence européenne, respect des libertés fondamentales...

Ma deuxième remarque porte sur la complémentarité nécessaire des formes d'action à utiliser. Il ne faut pas opposer prévention et défense des victimes. Il y a en fait des

(1) N. Maggi-Germain "Travail et santé, le point de vue d'une juriste", Dr. Soc. 2002 p. 485.

(2) Voir notamment les nombreuses décisions publiées dans ce numéro p. 311 s.

temporalités différentes : l'action sur l'organisation du travail est à l'évidence une tâche de longue haleine ; la victime, quand le harcèlement n'a pu être empêché, a besoin d'une aide immédiate. Et, celle-ci peut être favorisée par un environnement juridique améliorant des moyens de défense de la victime elle-même et les droits d'intervention du syndicat ou des élus du personnel qui la défendent. Ce n'est pas sombrer dans la « victimologie », mais remplir un devoir de solidarité, qui est une des valeurs essentielles de notre syndicalisme.

De même, je ne partage pas l'idée que l'action judiciaire serait un pis-aller réservé au cas où l'action collective a échoué. Une procédure individuelle bien menée et valorisée auprès des salariés concernés a aussi un impact collectif :

- elle réaffirme les normes à respecter et requalifie les actes de harcèlement pour ce qu'ils sont : des atteintes au droit de la personne, des comportements illicites et sanctionnés ;
- elle peut avoir un caractère dissuasif.

Notons également qu'elle participe souvent au processus de reconstruction mentale de la victime, en l'aidant à comprendre où sont les responsabilités.

Mais bien entendu, il faut gérer chaque cas dans sa spécificité et toujours replacer le volet judiciaire / individuel de la procédure dans la stratégie de prévention et d'action sur l'organisation du travail évoquée tout à l'heure.

**

J'en viens à quelques commentaires plus précis sur les dispositions contenues dans le projet de loi de modernisation sociale. Leur existence est importante : même si le juriste pourra considérer que certaines sont redondantes, leur mise en forme et leur introduction dans le code du travail sera utile au syndicaliste. Par exemple, le nouvel article L 120-4, qui rappelle une disposition du code civil (« le

contrat de travail est exécuté de bonne foi ») devrait inciter à des actions offensives, à la fois juridiques et revendicatives contre les détournements du pouvoir de direction par l'employeur.

Parmi les éléments les plus positifs, je citerai l'aménagement de la charge de la preuve et la nullité de plein droit des sanctions frappant les victimes ou les salariés ayant témoigné dans une affaire de harcèlement ; ou encore l'extension à la fonction publique. La définition du harcèlement me semble à la fois précise et assez large. L'expression « agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet... » est intéressante car elle ne suppose pas l'intention explicite et peut donc viser la complicité passive d'une direction.

Ce texte comporte cependant des faiblesses. Il n'est pas opérant pour les PME et l'institution des médiateurs est une disposition complexe et inadaptée à nos traditions et pratiques sociales. Il vaudrait mieux étendre les prérogatives des conseillers du salarié et prévoir pour les syndicats un droit de substitution beaucoup plus large.

**

Pour conclure, l'évoquerai rapidement la démarche entreprise par l'Ugict-Cgt à l'occasion des états généraux de l'encadrement du 13 juin 2001.

Cadres et ingénieurs, mais aussi nombre de techniciens et d'agents de maîtrise, sont professionnellement chargés de mettre en œuvre des stratégies, d'appliquer des consignes comportant surexploitation ou dangers pour la dignité, la santé d'autres salariés. Ils sont trop souvent les vecteurs de ces fameuses organisations du travail « harcélifères », et dans les cas les plus graves menacés de devenir harceleurs. Accepter de jouer ce rôle ou refuser d'obéir à titre individuel, avec les conséquences que l'on imagine ? On ne peut se satisfaire d'une pareille alternative.

Il y a dans ces catégories une aspiration forte à un véritable droit de refus, crédible, efficace dans les

situations réelles de travail. Nous avons déjà avancé plusieurs axes pour concrétiser ce droit :

- renouveler la pratique des entretiens annuels concernant les objectifs, en y intégrant une discussion sur les moyens, avec des modalités précises de transparence et de recours ;
- prévoir la possibilité de recours à un tiers (CHSCT ou autre institution représentative, voire le collectif de travail lui-même) en cas de problème ;
- gagner ou regagner un climat de liberté d'expression, notamment à l'occasion des réunions professionnelles (3).

Les droits existants, ceux qu'il faut conquérir, ne doivent donc pas être opposés les uns aux autres. Les combiner, mener de front action juridique et activité revendicative, aide aux victimes et travail de prévention, demande des forces syndicales déployées au plus près des salariés : en matière de harcèlement aussi, le syndicalisme de proximité est un outil irremplaçable.

Jean-Michel CRANDAL, Représentant du ministère de l'Emploi et de la Solidarité

Je me bornerai à ne parler parmi vous que de la partie du projet de loi de modernisation sociale concernant le harcèlement moral.

Je voudrais vous donner deux explications sur la manière dont le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité a abordé cette question parce qu'il l'a traitée, je pense d'une façon un peu particulière compte tenu des difficultés, de l'originalité du sujet.

La première remarque porte sur le temps qui s'est écoulé depuis plus d'un an maintenant. Depuis début 2000, le Ministère était convaincu

(3) Voir sur la question de la liberté d'expression des cadres à l'occasion de réunion de travail, Cass. soc. 14 déc. 1999, Dr. Ouv. 2001 p. 247.

de la nécessité d'apporter des solutions, des réponses aux questions qui se posaient sous le vocable de harcèlement moral, par un texte qui ne pouvait être compte tenu de l'ampleur des phénomènes, qu'une loi.

Nous en sommes à la deuxième lecture devant l'Assemblée Nationale, nous allons aborder la deuxième lecture devant le Sénat, beaucoup de temps s'est donc écoulé. Pourquoi tout ce temps alors qu'il y avait un phénomène social, une demande sociale absolument pressante à laquelle il fallait répondre. Toute cette précipitation aurait été dommageable, c'est la raison pour laquelle le Premier Ministre, le 16 mai 2000, a saisi le Conseil Economique et Social pour avoir l'analyse, l'avis, les suggestions des partenaires sociaux sur l'étendue des phénomènes, sur les solutions qu'ils étaient susceptibles de recevoir.

En même temps, pendant toute l'année 2000, dans un processus qui dépasse totalement le cadre national et qui n'est pas terminé, il y avait la préparation de deux directives communautaires sur l'application de l'article 13 du traité de l'Union européenne, et notamment sur l'application du principe d'égalité de traitement qui ont été préparés, discutés, puis adoptés, la première le 29 juin, la seconde le 17 novembre 2000. Deux directives donc qui ont pour objet la lutte contre les discriminations.

Le lien n'est peut-être pas évident de prime abord entre le harcèlement moral et la discrimination. Mais pour les autorités communautaires, pour la Commission, pour le Parlement européen, et c'est acté maintenant dans l'article 2 des directives du 29 juin et du 17 novembre 2000, visant à l'application du principe d'égalité de traitement, le harcèlement est une forme de discrimination. Le harcèlement n'est pas qualifié, donc il s'agit de harcèlement quelle qu'en soit la forme, dès lors qu'il est causé par l'un des motifs visés par l'une des deux directives adoptées en l'an 2000, à savoir la

race, l'origine ethnique, l'âge, le handicap, la religion, les convictions, l'orientation sexuelle. Toutes les discriminations fondées sur l'un de ces motifs, donc, entrent dans le champ des directives communautaires et le harcèlement est une de ces formes de discrimination.

Cet appareil législatif communautaire n'est pas achevé et actuellement est en fin de préparation, l'adoption devrait normalement avoir lieu sur le plan politique au Conseil des Ministres de lundi prochain. Cet effort législatif sur le terrain de la discrimination fondée sur le sexe, nous amène à une notion qu'il a été relativement difficile de faire passer au niveau de nos partenaires européens, la nécessité de différencier harcèlement moral et harcèlement sexuel.

Donc nous avons l'obligation de transposer d'ici la fin de l'année 2003 les deux directives déjà adoptées et puis, quelques mois plus tard la directive en cours d'adoption, et d'introduire un certain nombre de dispositions dans la législation interne de manière à permettre aux victimes de harcèlement, comme aux victimes de toutes formes de discriminations visées par les textes communautaires, de disposer d'instruments pour se défendre devant les juridictions.

C'est à la lumière des travaux du Conseil économique et social, à la lumière des travaux issus de ces directives communautaires, que le législateur national a dû faire œuvre pour apporter des solutions aux problèmes spécifiques posés par le harcèlement moral. Je voulais souligner devant vous la grande originalité sur le plan juridique, le caractère totalement innovant de ces apports.

Vous avez abordé la question de l'étendue du champ des personnes qui pourront bénéficier des dispositions qui devraient être adoptées. Il s'agit non seulement des victimes de harcèlement moral mais également des personnes qui auront témoigné des agissements des auteurs de ces harcèlements. Toutes ces personnes sont également protégées par la loi, telle

qu'elle ressort de la deuxième lecture de l'Assemblée Nationale, et bénéficient donc des mêmes garanties et des mêmes droits.

L'apport principal de ces textes qui s'explique largement par le caractère, l'origine communautaire de cette législation, c'est l'aménagement de la charge de la preuve. C'est d'ores et déjà un principe qui est acté par le texte dans sa version actuelle, il faut souligner qu'il ne pourra s'appliquer que devant les juridictions civiles et devant les juridictions de l'ordre administratif. Le principe d'aménagement de la charge de la preuve est évidemment extrêmement favorable pour les personnes que le législateur entend protéger puisqu'elles n'auront qu'à amener devant le juge des éléments de faits, sans présumer de l'existence du harcèlement. La partie défenderesse qui pourra être l'employeur mais qui pourra aussi être un autre salarié, devra apporter la preuve que les agissements sont étrangers à tout licenciement. Dans le déroulement des phases d'examen du projet de loi, a disparu la restriction qui était mentionnée dans la phase initiale du projet qui faisait que, seul, l'employeur ou la personne ayant autorité sur le salarié, pouvait être considéré comme l'auteur du harcèlement. Désormais cette restriction est supprimée et toute personne qui est auteur de harcèlement peut se trouver poursuivie en tant que tel.

Toute victime, toute personne protégée par la loi, au-delà de la victime, bénéficie d'un aménagement de la charge de la preuve. Ce sera au défendeur d'apporter des éléments qui permettront au juge d'apprécier qu'il n'a pas commis les agissements qui lui sont reprochés, de la même façon qu'il appartiendra à l'auteur d'une discrimination de prouver qu'il n'a pas commis une discrimination.

C'est certainement une innovation sur le plan juridique, sur le plan de l'étendue de la défense des intérêts des victimes. On peut relativiser peut-être la portée de cette innovation en soulignant que depuis déjà 1999, la Cour de

Cassation (1), alors même qu'elle n'avait pas de texte pour fonder cette motivation, s'est emparée de ce principe pour apporter des solutions innovantes en matière de discrimination syndicale (2).

C'est l'aspect essentiel du dispositif qui est actuellement voté à l'issue du deuxième débat par l'Assemblée Nationale. Il y a d'autres dispositifs également innovants dans ce projet de loi. Il s'agit du pouvoir de l'action de substitution qui est offerte aux organisations syndicales qui pourront entamer l'action au lieu et place de la victime ou de la personne protégée, et bénéficieront évidemment du même régime procédural de l'aménagement de la charge de la preuve. Il s'agit de l'extension spécifique du droit d'alerte des délégués du personnel. Il s'agit dans le projet de loi du rôle du médecin du travail qui voit sa compétence élargie aux phénomènes de harcèlement moral. Il s'agit bien entendu de l'extension des missions du CHSCT. Enfin, il faut souligner l'innovation que constitue l'institution d'un médiateur en matière de harcèlement moral que l'on doit à un amendement parlementaire à l'Assemblée Nationale. Le texte du projet de loi prévoit que l'inspecteur du travail saisi, s'il ne parvient pas à trouver une solution aux problèmes, peut désigner un médiateur sur une liste. On n'a pas encore de précision au niveau du projet de loi sur la manière dont sera constituée cette liste. Le système qui a été proposé par le parlementaire est inspiré de ce qui existe en droit du travail dans les solutions des conflits collectifs. Le livre V du Code du Travail prévoit des dispositions actuellement sur les médiateurs, mais en matière de conflits collectifs, donc c'est une disposition qui est partiellement inspirée de cela.

D'autre part, et cela concerne le rôle qui sera dévolu aux organisations syndicales, celles-ci auront à proposer des listes de candidats à ces fonctions de médiateurs de la même façon qu'aujourd'hui elles le font pour les candidats aux fonctions de conseillers du salarié. On peut se demander s'il ne serait pas opportun que les mêmes personnes, à savoir celles qui sont déjà aujourd'hui conseillers du salarié, remplissent également cette fonction. Il y a du pour, il y a du contre. Si on divise les fonctions et si l'on fait deux listes distinctes, va-t-on trouver suffisamment de candidats, c'est un premier problème. Les organisations syndicales ont quelquefois dans certains territoires, dans certains départements, des difficultés à trouver des candidats à ces fonctions pour faire face à la demande des salariés, on risque de se trouver là aussi avec le même phénomène. L'exercice des fonctions ne fera pas appel aux mêmes capacités, aux mêmes attributions, d'un côté et de l'autre. C'est une remarque qui milite pour la séparation des fonctions.

Le législateur, dans la phase actuelle du texte a dévolu à ces médiateurs des larges pouvoirs vis-à-vis des entreprises. Telle latitude n'est-elle pas de nature à poser des problèmes vis-à-vis de la censure du Conseil constitutionnel ? Il faudra probablement qu'un texte aménage ces larges pouvoirs sinon nous pourrions avoir des difficultés dans la mise en œuvre.

Michel DEBOUT, Rapporteur au Conseil économique et social

Je vais peut-être donner une petite touche plus personnelle dans cette approche. Il se trouve que je suis à la fois médecin légiste et psychiatre. Je ne dis pas ça pour terroriser quiconque mais simplement parce que ce travail qui est le mien et je pourrais en parler longuement, ça nous mènerait

loin. Votre réaction le montre, je ne passe pas ma vie, encore que ce soit noble, auprès des cadavres. Je vois beaucoup de vivants. Je vois beaucoup plus de vivants que de morts et je m'en félicite. Et les vivants que je vois, d'ailleurs les morts aussi mais c'est un autre débat, sont victimes de violences et je les rencontre à la fois en tant que médecin légiste pour expertiser leur état et en tant que psychiatre pour comprendre leurs souffrances.

Cela fait un peu près vingt ans qu'à Saint-Etienne j'ai organisé une consultation, un accueil pour les victimes.

Mais il y a vingt ans, les victimes que je rencontrais, c'était d'abord des victimes de la sphère privée. Quand on parle de violences, je crois qu'on a toujours intérêt à se rappeler que les violences les plus nombreuses ne sont pas dans la rue ou à l'atelier, les violences les plus nombreuses sont dans la sphère privée, conjugale, familiale, sociale. En réalisant un texte sur l'activité du service, j'avais imaginé qu'on pouvait l'intituler, c'était un petit peu provocateur de ma part : « vos rues sont plus sûres que vos maisons ». Au cours de ces vingt années, j'ai vu arriver progressivement des salariés venant me dire qu'ils étaient victimes de violences sur le lieu du travail et à l'occasion du travail, et dans des branches différentes d'activité. C'est ce qui m'a amené à me préoccuper de ce problème des violences au travail. Le harcèlement moral est une des formes de ces violences, avec évidemment ses spécificités. On a intérêt chaque fois qu'on aborde une question, et notamment une question qu'on peut considérer comme nouvelle, à la considérer dans un ensemble plus vaste, et l'ensemble plus vaste, c'est l'ensemble des violences au travail. C'est ce qu'a fait le Conseil économique et social à cette occasion.

Il a réalisé deux avis, deux études, une première étude sur les violences liées à l'environnement du travail, au public, aux utilisateurs, et puis une autre sur les violences

(1) Cass. soc. 23 nov. 1999, Dr. Ouv. 2000 p. 104.

(2) Cass. soc. 28 mars 2000, Dr. Ouv. 2000 p. 176 ; Cass. soc. 15 déc. 1998, Dr. Ouv. 1999 p. 170 n. H. Peschaud.

en interne concernant le collectif de travail. Ces violences elles-mêmes peuvent prendre deux aspects, des agressions entre collègues ou avec la hiérarchie, et puis le harcèlement moral. La première idée force qu'on a essayé de développer dans ces deux avis qui, à mon sens, forment un tout, se complètent, est de considérer que ces violences constituent un risque professionnel. C'est un risque professionnel.

Dire cela, c'est important parce que ça renvoie à des notions connues par vous qui êtes syndicalistes. J'ai entendu parler de CHSCT, de délégués syndicaux, de médecins du travail. Vous êtes habitués à parler de risques professionnels, vous avez des prérogatives que vous devez mettre en œuvre lorsqu'il y a un risque, d'abord par des actes préventifs, et vous savez aussi qu'il y a une obligation des directions d'entreprise. Il y a donc une obligation pour ces directions et pour ces instances d'évaluer ces risques et surtout de développer des programmes de prévention. A partir de là, en rentrant les uns et les autres dans vos entreprises ou dans vos services respectifs, vous pourrez interroger, faire des propositions d'action puisqu'il s'agit d'un risque professionnel, ce qui est prévu pour le prévenir. Dans un deuxième temps, si la prévention a échoué, il faudra intervenir pour aider, pour soutenir ceux qui en ont été victimes.

Cette approche avait un double intérêt : qui est d'une part de resituer les violences au travail dans cet ensemble plus vaste des risques professionnels, et deuxièmement dès lors qu'il était acquis qu'on reconnaissait la violence ou des violences comme un risque professionnel, d'utiliser des outils déjà présents, déjà en œuvre et non pas d'inventer je ne sais quelle façon nouvelle de gérer ces problèmes nouveaux. Revenir à l'efficace et donc à des choses connues de tous, de vous, syndicalistes, mais de vous aussi patrons, de vous médecins du tra-

vail, de vous acteurs dans l'entreprise, nous a paru essentiel.

La deuxième idée-force, c'est que ces violences au travail ont des conséquences, beaucoup de conséquences, lorsqu'elles surviennent évidemment, c'est-à-dire lorsqu'on a pas pu les prévenir. Elles ont des conséquences sur l'état de santé des personnes, donc des salariés, l'état de santé physique, notamment lorsque des violences sont des agressions, qui peuvent parfois être gravissimes. J'ai eu à connaître dans l'hôpital où je travaille, il y a près de deux ans maintenant, une agression mortelle d'une infirmière. Ce ne sont pas des choses comme ça qu'on peut rejeter d'un revers de main. Mais puisqu'on parle ici surtout du harcèlement moral, il y a des conséquences sur l'état de santé psychologique, mentale des victimes, avec parfois, une dégradation symptomatique des états dépressifs au long cours, avec des cas malheureusement survenus, qui peuvent aller jusqu'au suicide de la personne. Là aussi gravité de la situation.

La reconnaissance des conséquences des violences, notamment des violences sous la forme du harcèlement, comme une dégradation de l'état de santé psychologique, est effectivement un regard nouveau que nous avons posé au Conseil économique et social et qui a été repris par le législateur. Cela a fait vraiment débat au Conseil entre ceux qui étaient favorables au rapport, globalement les organisations syndicales, mutualistes, les associations, et ceux qui s'y sont opposés et notamment le patronat.

Il est intéressant de voir les arguments et de voir les enjeux à travers les arguments.

Evidemment, tous ceux qui se sont un peu intéressés à ces questions savent que le travail, au delà même des violences au travail, peut être à l'origine de souffrances psychiques, qui peuvent provoquer des troubles de la santé, parfois des troubles graves de la santé. La souffrance psychique doit être reconnue comme consé-

quence possible du travail, lorsqu'elle survient, c'est notre position au Conseil, comme maladie professionnelle. Apparaissent alors les arguments de ceux qui ne veulent pas en entendre parler : par exemple, comment repérer chez une personne, qui est une personne globale, qui a des problèmes de famille, qui a des problèmes sociaux, qui a des problèmes de travail, ce qui provoque sa dépression dans le champ de la vie personnelle, dans le champ de la vie sociale et dans le champ de la vie au travail? Ce serait tellement compliqué qu'on n'arriverait pas à faire cette appréciation, et donc on ne veut pas mettre le doigt dans cet engrenage.

Je crois que violences au travail, harcèlement moral ont révélé de façon forte dans l'opinion que le travail pouvait atteindre la santé psychique des salariés, et c'est le défi du siècle qui vient. Au XIX^e siècle, on avait pris en compte la pénibilité physique du travail. Si vous analysez tous les textes de la médecine du travail, tous les barèmes par exemple, d'accidents de travail, de maladies professionnelles, il s'agissait d'une approche très physique de la personne au travail. Les barèmes, ce sont les fonctions, les articulations, tant de degrés de flexion, c'est donc complètement inapproprié pour l'approche de la santé psychique des salariés. Ce qui est devant nous, professionnels, responsables syndicaux, médecins du travail, psychosociologues du travail, ergonomes, c'est d'adapter toute la législation sociale du travail, tout ce qui concerne la santé au travail, à cette nouvelle approche qui est celle de la pénibilité mentale et psychologique au travail.

L'un des mérites du rapport que nous avons fait, c'est d'avoir touché du doigt cet aspect et ça veut dire que au-delà du harcèlement moral, ce qui est devant nous, c'est cette orientation là qui pourrait éventuellement mériter d'autres avis et d'autres études du Conseil économique et social.

Fabrice BOCQUILLON,
Maître de conférences,
Institut du travail,
Université
Robert Schuman

**HARCÈLEMENT MORAL
 AU TRAVAIL :
 UNE LOI EN TROMPE
 L'ŒIL ?**

*A propos de la loi n° 2002-73
 du 17 janvier 2002
 de modernisation sociale (1)*

“(…) la dimension symbolique de cette loi est probablement plus prégnante que son effet concret”. Tel est le constat dressé par un auteur, au lendemain de l'adoption de la loi du 2 novembre 1992 relative à l'abus d'autorité en matière sexuelle, soulignant que *“l'apport strictement technique de la loi est faible : la plupart des agissements qu'elle désigne étaient déjà sanctionnables et effectivement punis auparavant de façon peut-être moins énergique ou moins adéquate, mais sans que l'on puisse se plaindre d'un “vide du droit”*” (2). Après examen de la loi du 17 janvier 2002 de modernisation sociale, on serait tenté de porter la même appréciation sur les nouvelles dispositions relatives à la lutte contre le harcèlement moral, constituant pour l'essentiel un aménagement des règles déjà existantes du Code du travail (3).

Dépassant la question - qui, un temps, a retenu l'attention de la doctrine (4) - de savoir si une

intervention législative sur le sujet était ou non nécessaire, le gouvernement a manifesté assez tôt sa volonté (4bis) de mettre un terme à l'agitation sociale qui s'est développée en France depuis, en particulier, la parution d'ouvrages à succès sur le harcèlement moral (5) et des réactions qui ont suivi (6). Dès le début des discussions à l'Assemblée nationale sur le projet de loi de modernisation sociale, la ministre de l'emploi s'est en effet déclarée prête à saisir l'occasion pour engager la réflexion sur le sujet en tenant compte de la proposition de loi déposée par le groupe commu-

niste le 22 décembre 1999 (7). Le texte gouvernemental s'est donc vu enrichi assez vite de dispositions sur le harcèlement moral complétant celles déjà existantes dans le Code du travail sur le harcèlement sexuel, même s'il faudra attendre la publication d'un avis du Conseil économique et social (8) pour que le dispositif initialement prévu soit complété et amélioré.

Les treize articles du chapitre IV de la loi de modernisation sociale concernent d'une part, la définition du harcèlement moral (I), d'autre part, les mesures de prévention contre ce type d'agissements (II) enfin, la prise en charge des salariés qui ont subi des actes de harcèlement (III).

I – Définition du harcèlement moral au travail.

Était-il nécessaire de donner une définition légale du harcèlement moral au travail ? Si la réponse a pu être discutée (9), trois raisons principales semblent devoir emporter une réponse affirmative. La première tient à l'applicabilité des sanctions attachées à la qualification de harcèlement moral. Le Conseil de prud'hommes ne pourra prononcer la nullité des sanctions, licenciements ou mesures discriminatoires prononcés à l'encontre de la victime qui a subi ou refusé de subir les actes de harcèlement (art. L 122-49 nouveau C. trav.), qu'en présence d'un acte de harcèlement moral au sens de la loi. De même, l'auteur du harcèlement ne sera pénalement condamné (art. 222-33-2 C. pén.) qu'à condition que le comportement incriminé entre dans les prévisions du texte légal. La deuxième raison tient à la volonté

(1) JO 18 janvier 2002, p. 1008.

(2) F. Dekeuwer-Defossez, Le harcèlement sexuel en droit français : discrimination ou atteinte à la liberté ? (A propos de l'article 222-33 du nouveau Code pénal et de la loi n° 92-1179 du 2 novembre 1992 relative à l'abus d'autorité en matière sexuelle), JCP 1993, éd. G, I, 3662.

(3) Sur ce point, nous ne partageons pas le point de vue de B. Laperou-Schneider, Les mesures de lutte contre le harcèlement moral, Dr. soc. 2002, p. 313.

(4) V. notamment, P. Bouaziz, B. Cailley, H. Flichy, P. Ravisy, Débat sur le harcèlement moral, Sem. Soc. Lamy, 29 janvier 2000, n° 1013, p. 7 ; S. Licari, De la nécessité d'une législation spécifique au harcèlement moral au travail, Dr. soc. 2000, p. 492 ; B. Laperou-Schneider, J. Grangé, P. Ravisy, Faut-il légiférer sur le harcèlement moral ?, Liaisons soc. mensuel, mars 2001, p. 12.

(4bis) Voir l'intervention de J.M. Crandal, *supra* p. 274.

(5) C. Dejours, Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale, Seuil, Paris, 1998 ; M.-F. Hirigoyen, Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien, Syros, Paris, 1998 ; Malaise dans le travail. Harcèlement moral. Démêler le vrai du faux, Syros, Paris, 2000 ; H. Leymann, Mobbing. La persécution au travail, Seuil, Paris, 1994.

(6) Notamment, F. Bocquillon, Harcèlement professionnel, accidents du travail et maladies professionnelles ; Dr. Ouv. 2000, p. 520 ; Le harcèlement moral dans les relations professionnelles, Dr. Ouv. n° spécial, mai 2000, p. 184 disponible sur le site internet de la revue ; P. Bouaziz, B. Cailley, H. Flichy, P. Ravisy, *op.cit.* ; C. Charbonneau, Du harcèlement sexuel au harcèlement moral, la protection nécessaire de la dignité individuelle dans le milieu de l'entreprise, CSBP 2001, n° 128, D 4, p. 105 ; F. Duquesne, Harcèlement moral et subordination. Désillusions en marge de la discussion relative au harcèlement moral au travail, D. 2001, chron. p. 2845 ; E. Gualano, Le harcèlement moral au travail (1ère partie), Sem. Soc. Lamy, 19 sept. 2001, p. 6 ; (2ème partie), Sem. Soc. Lamy, 24 septembre 2001, p. 5 ; T. Grumbach, Pour conclure et tenter de distinguer entre la gestion disciplinaire affichée, la discrimination inavouée et le harcèlement dissimulé, Dr. Ouv. 2001, p. 218 ; B. Laperou, La notion de harcèlement moral dans les relations de travail, RJS 6/00, p. 423 ; S. Licari, *op.cit.* ; J.-E. Ray, Le harcèlement moral sous l'œil des juges, Liaisons soc. Magazine, mai 2000, p. 68 ; Harcèlement et droit social, RPDS n° spécial, juillet 2000, p. 199.

(7) Proposition de loi n° 2053 relative au harcèlement moral au travail déposée à l'Assemblée nationale le 22 décembre 1999.

(8) Le harcèlement moral au travail, Avis du Conseil économique et social présenté par M. Debout, 2001. Voir l'intervention de celui-ci *supra* p. 278

(9) V. note 4.

du législateur de fixer des contours à la notion de harcèlement moral afin d'éviter le développement du contentieux, qu'une propension à endosser le statut de victime semblerait annoncer (10). Enfin, en donnant une définition du harcèlement moral, le droit objective le phénomène et remplit, de fait, une fonction fondamentale au secours de la victime : nommer sa souffrance (11).

Toutefois, si personne ne discute aujourd'hui l'intérêt attaché à la définition du harcèlement moral, nul ne conteste non plus la difficulté d'une telle entreprise pour le juriste, appelé à prendre en compte l'ensemble des manifestations d'un phénomène complexe, aux origines, formes et conséquences multiples, sans toutefois succomber à la tentation d'adopter une approche trop large de la notion - au risque d'encourager les recours contentieux - ou trop étroite - au risque d'exclure certains comportements du champ de la nouvelle loi.

La loi introduit dans le Code du travail un nouvel article L 122-49 qui prévoit qu'*"aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel"*. Cette définition qui n'a pas soulevé d'objections majeures de la part des parlementaires, s'inspire très fortement de celle proposée par le Conseil économique et social (12).

(10) Sur ce point, V. notamment, T. Grumbach, *op.cit.*, spéc. p. 226.

(11) V. notamment, J.-M. Pontier, A qui servent les lois ?, D. 2000, Chron. p. 57.

(12) Selon l'avis du Conseil économique et social, "Constitue un harcèlement moral au travail, tous agissements répétés visant à dégrader les conditions humaines, relationnelles, matérielles de travail d'une ou plusieurs victimes, de nature à porter atteinte à leurs droits et leur dignité, pouvant altérer gravement leur état de santé et pouvant compromettre leur avenir professionnel", *op.cit.*, p. 59.

Selon l'art. L 122-49 du Code du travail, trois éléments permettent de caractériser le harcèlement moral :

- des agissements répétés
- une dégradation des conditions de travail
- une atteinte aux droits, à la dignité, à la santé physique ou mentale ou à l'avenir professionnel du salarié.

A – Des agissements répétés de harcèlement moral.

La loi requiert, d'une part, des agissements de harcèlement moral et exige, d'autre part, que ces agissements soient répétés.

1 – Des agissements de harcèlement moral.

Le législateur emploie le mot "agissements" sans autres précisions. Une interprétation large de ce terme semble donc s'imposer relativement à la nature des agissements de harcèlement et à leurs auteurs.

a) Nature des agissements de harcèlement moral.

L'art. L 122-49 vise "les" agissements de harcèlement moral, sans définir leur nature. Il peut donc s'agir *a priori* de tous types de comportements (13), dès lors qu'ils entraînent sur les conditions de travail et la situation personnelle de la victime les effets décrits dans la loi. En cela, et sans avoir à préciser davantage, la loi intègre les propositions de définition de H. Leymann qui définissait dès 1994 le harcèlement moral comme un ensemble de "propos et d'agissements hostiles" (14) ou ceux de M.-F. Hirigoyen pour qui le harcèlement moral est "toute conduite abusive se manifestant notamment par des comporte-

ments, des paroles, des actes, des gestes, des écrits..." (15). On doit ainsi pouvoir admettre – en dépit de ce que suggère le terme "agissements" – que les actes de harcèlement recouvrent les actions (brimades, sévices, injures, confrontations...) autant que les abstentions (ignorer la victime, ne pas lui adresser la parole, garder le silence en sa présence...).

b) Auteur des agissements de harcèlement moral.

L'art. L 122-49 ne fait pas référence au lien d'autorité qui pourrait exister entre l'auteur du harcèlement et la victime. Il s'en déduit que le harcèlement moral n'est pas seulement envisagé entre un supérieur hiérarchique et un travailleur subordonné (dit "harcèlement vertical", descendant ou ascendant) mais également entre collègues de travail de même niveau hiérarchique (dit "harcèlement horizontal") (16) ou de la part de toute personne présente dans l'entreprise, bien que ne faisant pas partie du personnel (17). On pense en particulier aux clients de l'entreprise, aux parents, conjoint ou concubin de l'employeur (18). La loi de modernisation sociale étend d'ailleurs cette acception au harcèlement sexuel, pour lequel l'art. L 122-46 du Code du travail ne visait jusqu'alors que l'abus d'autorité (19).

(15) M.-F. Hirigoyen, Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien, Syros, Paris, 1998, p. 55.

(16) A. Mazeaud, Harcèlement entre salariés : apport de la loi de modernisation, Dr. soc. 2002, p. 321.

(17) Selon l'Avis du Conseil économique et social, l'agresseur est très souvent un supérieur hiérarchique (à plus de 90 %), rarement un collègue (moins de 8 %) et exceptionnellement un subordonné (1%), *op.cit.*, p. 27.

(18) Comme le fait remarquer madame B. Lapérou-Schneider, on peut s'interroger sur la possibilité d'appliquer les nouvelles règles du Code du travail en l'absence de lien juridique (contrat de travail) entre le client et l'entreprise, *op.cit.*

(19) V. notamment, M. Miné, F. Saramito, Le harcèlement sexuel, Dr. Ouv. 1997, p. 48, spéc. p. 53.

(13) Selon le dictionnaire Robert, les agissements se définissent comme "une suite de procédés et de manœuvres condamnables".

(14) H. Leymann, *op.cit.*, p. 27.

2 – Des agissements répétés.

Le harcèlement moral suppose un ensemble d'agissements s'inscrivant dans la durée. Bien que le terme "harcèlement" implique en soi la répétition (20), la loi en souligne néanmoins l'exigence, à l'inverse peut-on noter du harcèlement sexuel (21). Il semblerait que le législateur ait ainsi voulu que l'emploi seul du mot "harcèlement" ne soit pas l'occasion d'accueillir un acte isolé d'agression, quand bien même il serait particulièrement grave. Mais à défaut d'indications précises dans la loi, on doit néanmoins pouvoir considérer que les agissements sont répétés si leur nombre est au moins égal à deux, sans égard à l'arbitraire de certains calculs proposés (22).

B – Une dégradation des conditions de travail.

La loi définit les actes de harcèlement moral par rapport à leurs conséquences sur les conditions de travail du ou des salariés victimes. Elle traduit, ce faisant, le constat dressé par le Conseil économique et social selon lequel "le harceleur agira sur l'ensemble des éléments qui constitue les conditions de travail, c'est-à-dire sur ce qu'attend un travailleur dans son entreprise ou son service : le respect de sa personne, la considération du travail qu'il accomplit, enfin des conditions matérielles de travail adaptées à sa fonction et conformes à son statut" (23).

(20) Selon le Petit Robert, harceler "est le fait de soumettre sans répit à de petites attaques réitérées, à de rapides assauts incessants".

(21) Sur ce point, V. A.-L. Martin-Serf, Sur le harcèlement sexuel. Huit années d'application des articles L 122-46 à L 122-48 du Code du travail, Dr. soc. 2001, p. 610, spéc. p. 612.

(22) H. Leymann propose de considérer qu'il y a harcèlement lorsque un ou plusieurs des agissements de harcèlement se répètent "au moins une fois par semaine et sur une durée minimale d'une demi-année", op. cit., p. 27.

(23) Avis du Conseil économique et social, op. cit., p. 47.

Cet élément de la définition reprend les termes utilisés par la proposition de loi du groupe communiste qui définissait le harcèlement moral comme "une dégradation délibérée des conditions de travail". Mais à la différence de ce texte, la nouvelle définition adopte une conception beaucoup plus large du harcèlement en indiquant qu'il suffit que ces agissements aient eu "pour effet" cette dégradation. Par conséquent, on doit considérer qu'il y a harcèlement moral même lorsque l'auteur des agissements n'a pas eu l'intention de dégrader les conditions de travail. Il en résulte, d'une part, que l'agresseur ne pourra pas se prévaloir du caractère involontaire ou inconscient de ses actes pour échapper à la condamnation civile ou pénale de ses agissements. Dès lors qu'une détérioration des conditions de travail est constatée, le harcèlement moral doit être caractérisé. D'autre part, la victime sera dispensée de rapporter la preuve de l'intention de l'agresseur, dont on s'accorde à noter l'extrême difficulté (24). Toutefois, si cette formulation a le mérite d'élargir le champ de la protection légale, elle ouvre aussi l'espace de la contestation contentieuse dans un contexte fortement marqué par la modification des conditions de travail, spécialement illustrée par le passage aux 35 heures.

C – Une atteinte aux droits, à la dignité, à la santé ou à l'avenir professionnel du salarié.

Cet élément de la définition vise les conséquences de la dégradation des conditions de travail sur la situation personnelle du salarié. A plusieurs égards, il constitue *a priori* l'élément le plus ouvert de

la définition. D'abord, en raison du nombre des conséquences énoncées dans la loi : atteinte à la dignité, à la santé physique ou mentale, aux droits ou à l'avenir professionnel de la personne. A cause, ensuite, de l'imprécision de la formule. Les parlementaires ont d'ailleurs proposé, lors d'un ultime passage du projet de loi devant le Sénat, la suppression de "l'atteinte aux droits" en ce que la définition ne précise pas les "droits" auxquels il est porté atteinte. La loi vise-t-elle les droits fondamentaux du salarié ou bien les droits que le Code du travail lui reconnaît dans l'accomplissement de son travail ? Cette contestation fut reprise par les sénateurs dans la saisine déferée au Conseil constitutionnel le 20 décembre 2001. Par décision du 12 janvier 2002 (24bis), la haute juridiction rejette cependant les griefs tirés du défaut de clarté de la loi, considérant que "si l'article L. 122-49 nouveau du code du travail n'a pas précisé les "droits" du salarié auxquels les agissements incriminés sont susceptibles de porter atteinte, il doit être regardé comme ayant visé les droits de la personne au travail, tels qu'ils sont énoncés à l'article L 120-2 du code du travail" (24ter). Il s'agit donc des droits fondamentaux du salarié (droits des personnes, libertés individuelles et collectives), dans la mesure où - comme le souligne M. F. Duquesne - le harcèlement "n'est rien d'autre qu'une restriction injustifiée apportée à une liberté ou à un droit. Celui qui s'y livre méconnaît nécessairement la règle de l'art. L 120-2 c. trav. (...)" (25). De même, les termes "dignité" et "avenir professionnel" ne sont pas définis par la loi, laissant ainsi au juge une liberté d'appréciation qui peut servir les intérêts des salariés victimes. Dans le même sens, l'absence de définition de l'"avenir professionnel" permettrait de considérer qu'il y a harcèlement moral toutes les fois que le maintien du lien contractuel est menacé ou que la pro-

(24) Sur ce point, V. notamment notre article, Dr. ouv. 2000, p. 520.

(24bis) Publiée au Dr. Ouv. 2002 p. 59.

(24ter) Considérant 83, Dr. Ouv. fév. 2002 p. 63.

(25) F. Duquesne, op. cit., p. 2846.

motion professionnelle du salarié est entravée. Enfin, cet élément de la définition élargit considérablement la notion de harcèlement moral en ce que l'art. L 122-49 n'exige pas que les agissements incriminés mettent *effectivement* en cause la dignité, la santé, les droits ou l'avenir professionnel du salarié. La loi prévoit une dégradation des conditions de travail "*susceptible*" de porter atteinte aux droits ou à la dignité des travailleurs. Ainsi la probabilité d'une atteinte suffit : pour caractériser le harcèlement moral, le juge devra seulement s'interroger dans l'abstrait sur la potentialité de tel comportement à générer une atteinte à la dignité ou à la santé de la personne.

Cependant, si cette acception large de la notion a l'avantage de prendre en compte un grand nombre de comportements, on doit souligner qu'elle n'est pas sans présenter certains inconvénients. En effet, si comme le font remarquer certains auteurs (26), la distinction doit être nettement opérée entre, d'une part, le harcèlement moral et, d'autre part, la détérioration des conditions de travail ou le stress occasionnés par une intensification du travail, la pratique nous montre qu'il n'est pas toujours aisé d'établir une frontière étanche entre ces situations. Nul ne peut soutenir, en effet, sauf à étendre exagérément la notion de harcèlement, que les 35 heures, l'annualisation du temps de travail ou les restructurations par exemple, sont constitutifs de harcèlement, quand bien même ces modes de gestion et d'organisation de l'entreprise seraient l'occasion d'une pression supplémentaire au travail. Ces mesures ne présenteront un lien avec le harcèlement que si dans leur mise en œuvre un individu (cadre, chef d'atelier, membre de la direction notamment) s'est rendu coupable d'actes hostiles ou malveillants. L'emploi du mot

"agissements" milite d'ailleurs en ce sens. Toutefois, si l'on conçoit bien que l'annualisation par exemple, ne soit pas en soi du harcèlement, il est néanmoins possible qu'elle entraîne une "dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits des travailleurs" et en particulier, au droit de mener une vie personnelle et familiale normale. Aussi, afin d'éviter que les justiciables ne soient tentés de faire valoir de manière abusive la dégradation de leurs conditions de travail, il est à craindre que le juge ne trace de manière trop restrictive les contours de la notion de harcèlement moral, limitant le champ d'application du nouveau dispositif légal. Ainsi, loin de régler les problèmes de frontières notionnelles, la nouvelle définition présente assurément une valeur symbolique pour le gouvernement, désireux de montrer sa préoccupation face à l'émergence de tels agissements (26bis).

II – La prévention du harcèlement moral.

Comme en matière de harcèlement sexuel (27), la prévention est probablement l'aspect le plus faible du dispositif légal, en dépit de l'intention affichée du gouvernement et des parlementaires d'intervenir très en amont dans la lutte contre le harcèlement.

Rappel des dispositions sur le harcèlement moral dans le règlement intérieur - Le contenu du règlement intérieur s'enrichit de nouvelles dispositions en matière de harcèlement. L'art. L 122-34 du Code du travail prévoit désormais que le règlement intérieur rappelle "*les dispositions relatives à l'interdiction de toute pratique de harcèlement moral*". Cette nouvelle disposition, qui n'est qu'une extension d'un dispositif existant en matière de harcèlement sexuel, peut néanmoins constituer une arme préventive efficace si l'on

considère que l'information permet aux victimes actuelles de connaître leurs droits et les moyens d'action pour les exercer, ainsi qu'aux éventuelles futures victimes de résister plus efficacement contre les actes de harcèlement par la connaissance, dès avant leur exécution, des textes les réprimant.

On peut néanmoins regretter que l'information des salariés soit essentiellement envisagée au travers du règlement intérieur d'entreprise et qu'aucune allusion ne soit faite, par exemple, au droit des salariés à la négociation collective. Une extension du champ de l'obligation annuelle de négocier aurait pu concerner le harcèlement professionnel, à l'exemple des nouvelles dispositions sur l'égalité professionnelle issues de la loi du 9 mai 2001 (27bis).

Les actions de prévention proposées par le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail - Deux modifications sont portées à l'art. L 236-2 du Code du travail. Il est prévu d'abord que le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la sécurité et de la santé "*physique et mentale*" des travailleurs. Si cette mention ne s'imposait pas, le terme "santé" recouvrant déjà ces deux aspects (28), le législateur a tenu à l'inscrire dans la loi traduisant ainsi, de manière formelle, l'acception communautaire de la santé au travail (29). Par ailleurs, l'art. L 236-2 al. 6 prévoit désormais que le CHSCT peut proposer des actions de prévention en matière de harcèlement moral, à l'exemple des dispositions sur le harcèlement sexuel. Sur ce point, on serait tenté de faire observer

(27bis) Voir "La loi relative à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes", RPDS juin 2001 p. 188 spéc. p. 193.

(28) V. notamment, G. Couturier, Droit du travail, 1/ Les relations individuelles de travail, PUF, Coll^o Droit fondamental, Paris, 1996, n^o 267, p. 475.

(29) V. L. Dubouis, C. Blumann, Droit matériel de l'Union européenne, Montchrestien, Domat droit public, Paris, 2^e éd., 2001, n^o 183, p. 137.

(26) M.-F. Hirigoyen, Malaise dans le travail. Harcèlement moral. Démêler le vrai du faux, Syros, Paris, 2000.

(26bis) J.M. Crandal, préc.

(27) V. F. Dekeuwer-Defossez, op. cit.

que la loi ne fait que lui reconnaître une faculté que sa mission générale définie à l'art. L 236-2 al. 1 l'autorisait déjà à mettre en oeuvre.

En dehors de ce premier constat qui suffit à montrer la grande timidité des nouvelles dispositions légales, on doit souligner les limites posées à l'action du CHSCT en ce domaine, en raison d'abord des conditions de sa mise en place, qui excluent du dispositif légal les entreprises dont l'effectif est inférieur à 50 salariés, mais aussi du caractère facultatif de sa mission de prévention puisque, selon les termes de la loi, le CHSCT "peut" proposer des mesures préventives, dont la nature n'est d'ailleurs pas précisée (30).

Le rôle préventif du chef d'entreprise - L'art. 173 de la loi modifie l'art. L 230-2 du Code du travail relatif à l'obligation générale de sécurité mise à la charge du chef d'entreprise. Il est désormais prévu que "le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé *physique et mentale* des travailleurs de l'établissement (...)" (31). Cette précision, utile mais non nécessaire, se borne à élargir au cas particulier du harcèlement moral la mission générale du chef d'entreprise en matière d'hygiène et de sécurité. Il en est de même de sa mission de prévention pour laquelle le législateur prévoit d'introduire dans le Code du travail un nouvel article L 122-51 et une modification du contenu de l'art. L 230-2 II qui ne sont qu'une transposition particulière au harcèlement moral des actions générales de prévention mises à sa charge. Il n'aurait pourtant pas été superflu de préciser la nature de ces actions de prévention par la mention faite notamment à la formation des cadres qui, malgré eux, sont souvent les instigateurs de tels agissements.

(30) V. M. Miné, F. Saramito, op. cit.

(31) C'est nous qui soulignons.

III – La prise en charge des victimes de harcèlement moral.

Une fois que s'est produit l'acte de harcèlement moral, plusieurs mesures curatives ou de réparation sont prévues par la loi. On peut distinguer les mesures judiciaires et les mesures extra-judiciaires.

A – Les mesures extra-judiciaires

En dehors de la médiation externe, la prise en charge des victimes relève de dispositifs déjà existants dans le Code du travail dont l'application a été étendue par la loi nouvelle.

Droit d'alerte des délégués du personnel – L'art. 176 de la loi de modernisation sociale étend aux cas de harcèlement moral l'application du droit d'alerte reconnu aux délégués du personnel par l'art. L 422-1-1 du Code du travail. S'il n'était pas nécessaire d'en faire une mention spécifique dans la loi, dans la mesure où la formulation initiale de cet article permettait déjà d'alerter l'employeur pour ce type d'agissements, le législateur a pris soin de le préciser par la mention de l'atteinte à la "santé physique et mentale" des travailleurs.

Le rôle du médecin du travail – Bien que les auteurs s'accordent depuis longtemps sur le rôle capital du médecin du travail en matière de lutte contre le harcèlement moral, on doit noter d'emblée la faible ambition des nouvelles dispositions légales. L'art. 175 de la loi nouvelle se limite, en effet, à compléter l'art. L 241-10-1 du Code du travail qui définit la mission du médecin du travail en précisant qu'il est "habilité à proposer des mesures individuelles telles que mutations ou transformations de poste, justifiées par des considérations relatives à l'âge, à la résistance physique ou à l'état de santé *physique et mentale* des travailleurs" (32). L'inertie

(32) C'est nous qui soulignons.

du législateur sur ce point est d'autant plus contestable que nombreuses sont les études sur le sujet qui insistent depuis longtemps sur les difficultés rencontrées par les médecins du travail (33) - très largement sollicités par les victimes - dans l'examen des dossiers dont ils sont saisis et les réponses à y apporter. Or, rien ne figure en particulier sur la formation des médecins aux problèmes de violence au travail.

Le rôle du chef d'entreprise - L'art. 169 de la loi crée un nouvel article L 122-50 dans le Code du travail selon lequel "Est passible d'une sanction disciplinaire tout salarié ayant procédé aux agissements définis à l'article L 122-49" (34). Cette nouvelle disposition constitue l'exacte transposition aux hypothèses de harcèlement moral, de l'art. L 122-47 du Code du travail relatif au harcèlement sexuel. S'agit-il simplement de rappeler à l'employeur l'existence, dans le Code du travail, de dispositions lui reconnaissant un pouvoir disciplinaire ou faut-il déduire de ce nouvel article l'apparition d'une obligation faite à l'employeur de sanctionner le salarié harcelant ? Sauf à faire de cet article une illustration de plus de la juridicisation de notre société, incapable de contenir l'inflation normative, on doit conclure que la loi fait obligation à l'employeur d'exercer son pouvoir disciplinaire sous peine de voir engagée sa responsabilité.

La médiation externe (35) - L'art. 171 de la loi de modernisation sociale prévoit une procédure de

(33) V. notamment, P. Bouaziz, B. Cailley, H. Flichy, P. Ravisy, Débat sur le harcèlement moral, Sem. Soc. Lamy, 29 janvier 2000, n° 1013, p. 7.

(34) Pour les agents de la fonction publique, l'article 178 de la loi de modernisation sociale prévoit l'insertion dans la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, d'un article 6 *quinquies* 3° qui dispose : "Est passible d'une sanction disciplinaire tout agent ayant procédé aux agissements définis ci-dessus".

(35) Sur ce point, V. l'excellente étude de N. Moizard, Un retour en grâce des médiateurs ?, Dr. soc. 2002, p. 325.

médiation externe à laquelle peut recourir toute victime de harcèlement moral ou sexuel. Cette innovation de la loi nouvelle en matière de harcèlement professionnel se heurte cependant à de vives contestations. Les sénateurs ont d'abord souligné que le harcèlement moral est "une question interne à l'entreprise" qui doit être réglée prioritairement dans ce cadre par une "implication de tiers internes à l'entreprise ou très proches de celles-ci : CHSCT, délégués du personnel, syndicat, médecin du travail...". Reste que le recours à un médiateur externe constitue un avantage substantiel pour les salariés travaillant dans les petites entreprises dépourvues d'institutions représentatives. Par ailleurs, on fait valoir que le recours à la médiation évite le procès et conduit le plus souvent la victime à renoncer aux droits et avantages de la procédure judiciaire. Il nous semble toutefois que les situations de harcèlement, en raison de leur grande complexité, ne peuvent relever d'une solution unique applicable uniformément. Dans ces conditions, les victimes doivent être en mesure d'envisager toutes les solutions de règlement du conflit (internes et externes à l'entreprise, judiciaires et extra-judiciaires) sans exclusive. La procédure de médiation a connu des évolutions importantes au cours des débats au Parlement. Si dans un premier temps (deuxième lecture à l'Assemblée nationale), le recours à la médiation était exclusivement réservé aux victimes de harcèlement moral travaillant dans le secteur privé – excluant les victimes de harcèlement sexuel, travaillant dans le secteur privé ou public, ainsi que les agents de la fonction publique, qu'ils soient victimes de harcèlement moral ou sexuel – la version définitive du texte étend cette procédure aux victimes de harcèlement sexuel, sans toutefois y inclure les agents de la fonction publique. Par ailleurs, en deuxième lecture devant l'Assemblée nationale, la procédure de médiation devait

être engagée par l'inspecteur du travail, soit de sa propre initiative, soit à la demande de l'une des parties en litige. Désormais, la loi reconnaît à la victime et à elle seule le droit de saisir un médiateur. A cet égard, un commentateur fait valoir qu'on peut "trouver curieux que seule la personne qui se prétend victime puisse saisir le médiateur et non, par exemple, l'employeur, qui est pourtant chargé en vertu de l'art. L 122-51 de la prévention de ces phénomènes, prévention qui pourrait passer par une saisine en temps utile du médiateur" (36). Cette remarque nous semble cependant contestable. Il n'est pas certain d'abord que la médiation constitue une mesure de prévention dans la mesure où elle est appelée à intervenir précisément à un moment où le harcèlement s'est déjà produit. Par ailleurs, considérer que le recours à la médiation soit un moyen pour l'employeur de réaliser l'obligation de prévention mise à sa charge par l'art. L 122-51, serait vider cette disposition de sa substance, par le transfert du règlement du conflit, à une personne externe à l'entreprise.

Ce médiateur est un membre extérieur à l'entreprise choisi sur une liste dressée par le représentant de l'Etat dans le département, après examen des propositions de candidatures des associations spécialisées dans la défense des victimes de harcèlement professionnel et des organisations syndicales les plus représentatives sur le plan national (36bis). Ces modalités inspirent deux remarques. Premièrement, l'art. L 122-54 du Code du travail n'indique pas si le médiateur est choisi par la victime ou par les parties en litige. La version du texte adopté en deuxième lecture devant l'Assemblée nationale prévoyait que le médiateur était choisi par les parties ou, à défaut d'ac-

cord entre les parties, par l'inspecteur du travail. L'absence d'indication en ce sens suggérerait-elle que le choix du médiateur incombe à la victime du harcèlement, celle là même qui a recouru à la médiation ? La modification du texte initial en deuxième lecture milite plutôt en ce sens. Deuxièmement, le texte final de la nouvelle loi s'est enrichi de dispositions nouvelles relatives aux auteurs des propositions de candidatures aux fonctions de médiateurs, puisque désormais aux côtés des organisations syndicales les plus représentatives sur le plan national, le législateur autorise les propositions de candidatures venues des associations dont l'objet est la défense des victimes de harcèlement moral ou sexuel (37).

Par ailleurs, la procédure de médiation proprement dite a été simplifiée puisque le législateur ne requiert plus désormais, préalablement à l'audition des parties, la rédaction par chacune d'elles de mémoires communiqués au médiateur et à la partie adverse. Le texte définitif prévoit une comparaison personnelle des parties au cours de laquelle le médiateur s'informe de l'état des relations et tente de les concilier. En cas d'échec de la conciliation, le médiateur informe les parties des éventuelles sanctions encourues et des garanties procédurales – les règles de preuve en particulier – ce qui peut constituer un moyen de pression efficace sur l'agresseur pour faire cesser le harcèlement.

Enfin, la loi a prévu une protection particulière du médiateur sur le plan civil d'abord, par une extension des dispositions des articles L 122-14-14 à L 122-14-18 du Code du travail relatifs au conseiller du salarié, sur le plan pénal ensuite, par une extension des dispositions de l'art. L 152-1 du même Code.

(36) Petites Affiches, 5 février 2002, p. 13. Dans le même sens, B. Lapérou-Schneider, op. cit.

(36bis) En ce sens, voir la note publiée en p. 309.

(37) On citera par exemple l'Association nationale des victimes de harcèlement psychologique au travail (ANVHPT) ou l'Association "Mots pour maux au travail".

B – Les mesures judiciaires.

C'est au sujet des actions portées devant le juge que la loi a été la plus audacieuse. Elle crée d'abord une nouvelle catégorie de nullité de licenciement. Elle étend ensuite les règles de preuve, nouvellement applicables aux discriminations dans l'emploi, aux actes de harcèlement professionnel. Elle ouvre, de plus, aux organisations syndicales le droit de se substituer aux salariés victimes dans la défense de leurs droits en justice. Sur le terrain des sanctions enfin, le législateur crée une nouvelle infraction pénale et consacre la faculté de poursuivre l'employeur qui méconnaît l'obligation d'exécuter le contrat de travail de bonne foi.

Nullité des sanctions, licenciements ou mesures discriminatoires - L'art. L 122-49 al. 2 nouveau du Code du travail prévoit qu' "Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet de mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi, ou refusé de subir, les agissements définis à l'alinéa précédent ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés. Toute rupture du contrat de travail, qui en résulterait, toute disposition ou tout acte contraire est nul de plein droit". On fera observer que cette nouvelle disposition protège non seulement les victimes de harcèlement elles-mêmes, mais aussi ceux qui témoignent de ces actes ou qui sont amenés à les relater, auprès de collègues de travail ou des institutions représentatives du personnel par exemple.

Cet article qui reprend les dispositions de l'art. L 122-46 C. trav. relatif au harcèlement sexuel crée une nouvelle catégorie de nullité de licenciement ainsi qu'un nouveau motif de discrimination. Le nombre des licenciements nuls reconnus textuellement par le Code du travail français est relativement limité (37bis). Il s'agit notamment du licenciement d'un salarié dit pro-

tégé en l'absence d'autorisation administrative, du licenciement discriminatoire ou du licenciement en raison de l'exercice normal du droit de grève (art. L 122-45). L'art. L 122-49 ajoute à la liste, le licenciement d'un salarié qui a subi, refusé de subir, témoigné ou relaté les actes de harcèlement. S'il le souhaite, celui-ci sera réintégré de plein droit dans son emploi, le licenciement nul ne devant produire aucun effet. En cela, la loi nouvelle constitue un progrès significatif en faveur de la victime, dans la mesure où, jusqu'alors, le salarié pouvait seulement demander au juge sa réintégration - sur le fondement de l'art. L 122-14-4 du Code du travail - sans garantie de l'obtenir. Par ailleurs, alors que l'art. L 122-45 du Code du travail énonce limitativement les motifs de discrimination prohibés - récemment augmentés (38) - ce nouvel article L 122-49 crée un nouveau cas de discrimination non repris dans l'art. L 122-45 : le traitement discriminatoire, direct ou indirect (39), infligé à un salarié qui a subi, refusé de subir, témoigné ou relaté les actes de harcèlement. De sorte que la nullité ne vise pas seulement les décisions les plus outrancières (sanction et licenciement) mais aussi les mesures les plus insidieuses susceptibles d'intervenir tout au long de la relation de travail (retard dans l'avancement, refus d'accès à la formation...).

(37bis) Mais viennent s'y ajouter un nombre étoffé et croissant de nullités virtuelles.

(38) V. Loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations, JO du 17 novembre 2001 ; voir le commentaire de cette loi par M. Richevaux, *infra* p. 290 ; JCP éd. E 2001, p. 1929.

(39) Notions issues du droit communautaire (Directive 97/80/CE du Conseil du 15 décembre 1997 relative à la charge de la preuve dans les cas de discriminations fondées sur le sexe, JOCE n° L 014 du 20 janvier 1998, p. 6, Dr. Ouv. 1997 p. 313 ; Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, JOCE n° L 303 du 2 décembre 2000, p. 16), que l'on retrouve dans l'article L 122-45 du Code du travail tel qu'issu de la loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations, préc.

La preuve du harcèlement professionnel - Dans son avis, le Conseil économique et social conclut à "l'extrême rareté" des jugements concernant le harcèlement moral (40). Cette situation s'explique en grande partie par la difficulté de rapporter la preuve de ces agissements. Pour faciliter les recours contentieux, le législateur décide donc de modifier les règles de preuve, à l'exemple des évolutions rencontrées en matière de discrimination (41).

L'art. L 122-52 nouveau du Code du travail prévoit en effet qu'en cas de litige relatif à l'application des art. L 122-46 et L 122-49, "le salarié concerné présente des éléments de fait laissant supposer l'existence d'un harcèlement. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que ses agissements ne sont pas constitutifs d'un tel harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement". Autrement dit, la victime de harcèlement n'a plus à le prouver. Elle doit simplement établir des faits laissant présumer l'existence d'un harcèlement, à charge pour le défendeur de prouver qu'il n'y a pas harcèlement. La charge de la preuve est donc répartie entre les deux parties en litige puisqu'il appartient à la victime d'établir des faits (42), ce qui n'est pas d'ailleurs sans poser de difficultés (43). Le risque de la

(40) Avis du Conseil économique et social, op. cit., p. 34 ; voir cependant les décisions publiées ci-après dans la partie jurisprudence de ce numéro (p. 311 s.) ainsi que celles reproduites dans le numéro spécial de mai 2000 du Dr. Ouv.

(41) V. Loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations, préc.

(42) Dans sa décision du 12 janvier 2002 (Dr. Ouv. 2002 p. 59), le Conseil constitutionnel prend le soin d'indiquer que "les règles de preuve plus favorables à la partie demanderesse (...) ne sauraient dispenser celle-ci d'établir la matérialité des éléments de fait précis et concordants" qu'elle présente au soutien de son allégation, de manière à mettre la partie défenderesse "en mesure de s'expliquer sur les agissements qui lui sont reprochés".

(43) V. notamment, F. Duquesne, op. cit., p. 2850.

preuve, quant à lui, incombe au défendeur puisque s'il ne parvient pas à prouver que ses agissements sont étrangers à tout harcèlement, le juge devra conclure qu'il y a harcèlement au sens de la loi. On soulignera cependant, comme l'indique le Conseil constitutionnel dans sa décision du 12 janvier 2002, que cet aménagement de la charge de la preuve ne s'applique pas en matière pénale en raison de la présomption d'innocence inscrite à l'art. 9 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, qui permet à la personne poursuivie d'avoir un rôle passif dans le procès.

L'action en substitution du syndicat – La loi reconnaît parfois au syndicat le droit d'agir en justice au nom du salarié, sans mandat exprès de sa part. Il s'agit d'une action personnelle du syndicat, exercée dans l'intérêt du salarié qui n'est pas en mesure de se défendre seul, du fait des circonstances, de sa détresse ou de la précarité de sa situation (44). C'est notamment ce que prévoit l'art. L 721-19 en faveur des travailleurs à domicile, l'art. L 341-6-2 au profit des étrangers en situation irrégulière ou, dernièrement, l'art. L 122-45-1 pour les salariés victimes de discriminations.

Le nouvel art. L 122-53 du Code du travail étend le périmètre de l'action en substitution du syndicat en faveur d'un salarié qui s'estime victime d'un harcèlement moral ou sexuel sous réserve que, d'une part, le syndicat soit représentatif dans l'entreprise et que, d'autre part, il justifie d'un accord écrit de l'intéressé. Cette formulation est nouvelle à deux égards : d'abord en ce qu'elle exige que le syndicat soit représentatif au niveau de l'entreprise alors que le droit de substitution n'est le plus souvent subordonné à aucune condition de représentativité. Par ailleurs, ce nouvel article mani-

festé la volonté du législateur d'associer le syndicat qu'en cas d'accord exprès du salarié, à l'inverse de la formulation habituellement utilisée qui prévoit que le syndicat peut se substituer au salarié "sans avoir à justifier d'un mandat de l'intéressé, à condition que celui-ci n'ait pas déclaré s'y opposer". A l'absence d'opposition de la part du salarié, le législateur privilégie son accord exprès.

On doit noter enfin que le droit de substitution n'est pas ouvert aux associations spécialisées dans la défense des victimes de harcèlement, à l'inverse de ce que prévoit l'art. L 122-45-1 nouveau du Code du travail au profit des associations de défense des victimes de discriminations.

L'obligation de bonne foi – Lorsque l'employeur est lui-même l'auteur du harcèlement ou lorsqu'il en a connaissance et qu'il ne l'a pas fait cesser, la victime de ces agissements peut engager sa responsabilité sur le fondement du non respect de l'art. L 120-4 nouveau du Code du travail. Bien que cet article soit la fidèle traduction de l'art. 1134 al. 3 du Code civil, sur le fondement duquel il était déjà possible au salarié de poursuivre l'employeur, l'insertion de cet article dans le Code du travail présente l'avantage de rappeler l'existence d'une obligation contractuelle réciproque que l'on présente habituellement comme s'imposant au salarié (45) : le devoir de loyauté dans l'exécution du contrat (46). Elle a aussi pour mérite de rendre visible une obligation que ne permettait pas le renvoi général au droit commun par l'article L 121-1 du Code du travail.

(45) J.-E. Ray, *Fidélité et exécution du contrat de travail*, Dr. soc. 1991, p. 376 ; C. Radé, *Droit du travail et responsabilité civile*, LGDJ, Paris, 1997, n° 241, p. 152.

(46) Sur ce point, V. notamment, B. Lapérou, *La notion de harcèlement moral dans les relations de travail*, RJS 6/00, p. 423, spéc. p. 429 ; F. Vasseur-Lambry, *La bonne foi dans les relations individuelles de travail*, Petites Affiches, 2000, n° 55, p. 4.

Sanctions pénales – L'auteur du harcèlement moral peut être pénalement condamné sur le fondement soit de l'art. L 152-1-1 modifié du Code du travail, soit de l'article 222-33-2 nouveau du Code pénal. La loi de modernisation sociale étend d'abord l'application de l'art. L 152-1-1 aux auteurs de harcèlement moral ou sexuel qui seront désormais punis d'un emprisonnement d'un an et d'une amende de 3750 € ou de l'une des ces deux peines seulement. Par ailleurs, la loi nouvelle crée un article 222-33-2 nouveau dans le Code pénal qui prévoit que "le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni d'un an d'emprisonnement et de 15000 € d'amende".

Désormais donc, plusieurs textes peuvent servir de fondement à la condamnation pénale du harcelant (pour le harcèlement moral : art. L 152-1-1 C. trav. et art. 222-33-2 C. pén. ; pour le harcèlement sexuel : art. L 152-1-1 C. trav. et art. 222-33 C. pén.), en dépit des réticences affichées de la ministre du travail de créer de nouvelles infractions pénales dans un arsenal législatif qui permettait déjà de réprimer les actes de harcèlement (47).

La faveur des députés pour la création d'une incrimination spécifique s'explique en grande partie par sa valeur symbolique pour l'opinion publique, mais aussi par sa valeur de reconnaissance pour les victimes. La multiplication des textes répressifs a cependant conduit les sénateurs à former un recours devant le Conseil constitutionnel, considérant qu'en vertu de l'art. 8 de la Déclaration de 1789, la loi ne doit établir que des peines strictement et évidemment

(44) Cass. soc. 1^{er} février 2000, note E. Jeuland, JCP 2001 éd. G., II, 10451 ; plus généralement voir H. Peschaud "Le droit de substitution et les garanties des salariés", Dr. Ouv. 2000 p. 478.

(47) Sur ce point, V. Liaisons soc., Bref soc., 13 avril 2001, n° 13382.

nécessaires. Par sa décision du 12 janvier 2002, le Conseil constitutionnel déclare cependant que *"l'instauration dans le code pénal et dans le code du travail de deux incriminations réprimant les agissements de harcèlement moral au travail, dont la première a d'ailleurs un champ d'application plus large que la seconde, n'est pas, en elle-même, contraire à la Constitution"* dès lors - ajoute la Haute juridiction - que le juge fait une application respectueuse du

principe de proportionnalité des peines. En se prononçant ainsi, les juges ne font que rappeler une règle inscrite à l'art. 132-3 du Code pénal et reprise par la jurisprudence (48), selon laquelle lorsque plusieurs dispositions pénales sont susceptibles de fonder la condamnation d'un seul et même fait, les sanctions subies ne peuvent excéder le maximum légal le plus élevé (en l'occurrence, un an d'emprisonnement et 15000 € d'amende).

Pour conclure sur ces nouvelles dispositions relatives à la lutte contre le harcèlement moral, on fera volontiers remarquer qu'elles sont une illustration de plus de la juridicisation de notre société, à la fois désireuse d'accorder au législateur la place qui lui revient dans la défense de nos valeurs fondamentales, mais créant aussi l'illusion que son intervention suffira à endiguer un problème social majeur, dont la complexité lui a pourtant en partie échappée.

(48) Cass. crim. 21 avril 1976, Bull. crim., n° 122, p. 300.

Vient de paraître

Après un premier volume consacré aux relations individuelles de travail et aussi chaleureusement accueilli par les juristes que par les sociologues, historiens et économistes, par les théoriciens que par les praticiens (magistrats, avocats, syndicalistes, chefs d'entreprise...), le présent ouvrage a pour objet *les relations collectives de travail* véritable ossature de la vie sociale.

Y confirmant son projet de donner à comprendre une réalité foisonnante et complexe, l'auteur mobilise les savoirs indispensables à l'intelligence de la démocratie sociale en actes. L'histoire a sa part, essentielle, pour saisir la genèse d'un projet progressivement transcrit par le droit, pour mesurer les résistances opposées à l'organisation collective d'abord interdite et réprimée, puis tolérée, avant d'apparaître comme condition d'épanouissement de l'idéal démocratique. Que l'on songe à la grève et à ses avatars, à l'expression dans l'entreprise si longtemps bâillonnée, à la négociation collective née de pratiques "sauvages" avant encadrement et encouragement par la loi frayant le chemin de la politique contractuelle. La sociologie n'apparaît pas moins indispensable à la compréhension des formes explicites et implicites de conflit et d'arrangements pacificateurs. La science politique permet d'approcher de plus près les pratiques de pouvoir et leurs mutations au cours des dernières décennies...

Cet effort de contextualisation vivement approuvé par Edgar Morin dans sa postface ne sacrifie cependant en rien le souci de présentation rigoureuse et exhaustive du dispositif juridique. Qu'il s'agisse des délégués du personnel ou du comité d'entreprise, des conditions d'application d'une convention collective ou d'un accord, du statut du salarié en grève... L'auteur fixe avec précision l'état du droit tout en veillant à le rapporter aux pratiques effectives. Ancien inspecteur du travail, il excelle à donner vie, par de nombreuses illustrations, à l'austère norme juridique. "Votre ouvrage se lit comme un roman" lui a-t-on écrit à propos du premier tome. Mais il lui importe non moins de mesurer l'impact des règles sur la réalité sociale. Qu'en est-il du contrôle du pouvoir du chef d'entreprise par les institutions représentatives, des pratiques de grève, de l'état du système de négociation et plus globalement du bilan d'un siècle de démocratie sociale ?

JACQUES LE GOFF

PETIT TRAITÉ
DE DROIT DU TRAVAIL

Droit du travail et société 2 • Les relations collectives de travail

POSTFACE D'EDGAR MORIN



Jacques LE GOFF est Maître de conférences de Droit public à la Faculté de droit de Brest où il assure les enseignements de Droit du travail, Politique sociale, Libertés publiques et Philosophie du droit. Ancien Inspecteur du travail, il collabore à plusieurs journaux et revues.

Presses Universitaires de Rennes - Prix 30 €

les
PUR
Presses
Universitaires
de Rennes

conclusion

Jean-François PERRAUD,
Secrétaire de la CGT

Une méthode démocratique

Le projet de loi qui devrait être soumis au vote de l'Assemblée nationale en deuxième lecture comporte des avancées pour les droits des salariés

La définition du harcèlement moral retenue par les députés, très proche de celle proposée par le Conseil économique et social, permet à la loi d'évoluer positivement sur deux points fondamentaux

Premièrement, on est sur une conception globale de la santé du salarié : santé physique et santé mentale. C'est très important

Deuxièmement, la loi confirme que la santé du salarié est profondément liée à l'organisation du travail

Cela légitime l'action des salariés et les organisations syndicales pour la prévention dans l'entreprise. A partir de là va s'ouvrir la possibilité de pousser la reconnaissance du risque psychique comme un risque professionnel.

L'avis du Conseil économique et social s'est révélé très utile pour instruire le débat public autour du projet de loi de modernisation sociale.

Il se confirme qu'une partie significative du rapport de force réside dans la capacité du mouvement social à s'approprier les différentes dimensions de l'expertise sur une question donnée. Le syndicalisme doit être à l'initiative de cette nécessaire appropriation collective dans le but d'instruire le débat public et de faire prendre en compte la dimension sociale dans les choix des Pouvoirs publics. Le débat a été bien mené, il faut le souligner.

En ce qui concerne les cas de harcèlement moral, si la loi ne va pas tout régler d'un coup, elle va planter dans la société et notamment dans les lieux de travail une série de repères forts et qui auront un effet dissuasif et régulateur. Comme dans le cas du harcèle-

ment sexuel, la société marque sa volonté de sortir de l'ambiguïté. Notre tâche va continuer à être d'accueillir, d'orienter et de défendre les victimes en utilisant au mieux les nouvelles possibilités ouvertes par la loi, en combinant l'action collective sur les revendications avec l'action juridique exemplaire faisant évoluer la jurisprudence.

Notre stratégie syndicale

Dans le monde de la pensée unique, le travail n'a pas de valeur, seule la finance en a une. Les stratégies patronales visent l'abaissement de la rémunération du travail salarié. Il est important pour les patrons de briser les résistances effectives ou potentielles notamment par la démarche de stigmatisation, l'isolement du ou des salariés visés. On remarque que les privatisations s'inscrivent totalement dans cette tendance à faire sauter les protections.

Face à cette volonté de domination et plongés dans des situations de travail devenues très contradictoires, les salariés résistent soit en faisant preuve d'une certaine sagesse notamment « en prenant sur eux », soit par la confrontation ou la fuite quand ce sont les seuls moyens pour garder l'estime de soi. Celui ou celle qui refuse de se soumettre à l'emprise de cette domination est souvent la cible du harcèlement moral.

Cette situation rend nécessaire l'élargissement du débat public et son prolongement sur les lieux de travail. Les expressions individuelles et collectives signifient que l'affrontement avec la loi du silence est déjà engagé. C'est une opportunité à ne pas laisser passer. En même temps, nous ne devons pas confondre l'effet de mode sur le harcèlement moral avec les questions de fond qui sont mises à jour sur la souffrance morale par les expressions des victimes et par le débat public.

Car au-delà du harcèlement moral, c'est une question d'une toute autre dimension qui nous est posée.

L'évolution des organisations du travail est au cœur de la généralisation

de la souffrance morale au travail dans laquelle le harcèlement moral est une forme particulièrement aiguë.

En fait, le harcèlement moral agit aujourd'hui comme le révélateur d'une situation dans laquelle, l'organisation du travail qui met les salariés en concurrence, déshumanise leur travail et les empêche de bien travailler ensemble. L'intégrité de la personne dans son travail est devenue une question centrale.

La santé au travail et l'intégrité de la personne deviennent des enjeux revendicatifs en tant que tels, à placer au même niveau que l'emploi. Comme on l'a vu avec notre camarade, cadre de la fonction publique territoriale et syndicaliste, à quoi cela sert-il d'avoir un emploi sous statut si la précarité de son travail est organisée au quotidien en visant une remise en cause de son intégrité ? Est-il normal que des salariés de plus de 50 ans aient pour seule aspiration de quitter leur travail parce qu'ils en ont ras-le-bol et parce qu'ils veulent aussi se préserver des effets néfastes pour leur santé d'une dévalorisation de leur situation, alors qu'ils n'ont jamais accumulé autant d'expérience et de savoir-faire ?

Le non-dit sur les lieux de travail, dans les IRP et au sein même des syndicats ampute l'expression revendicative. L'emploi et les salaires sans les conditions de vie au travail, cela alimente des compromis dans lesquels la santé du salarié devient une variable d'ajustement. C'est la réalité du compromis réalisé dans telle négociation sur la RTT, c'est la pratique déjà très ancienne du monnayage de la santé par les primes de nuisances dans un contexte de salaires insuffisants et de qualifications mal reconnues.

Cela exige d'aller au cœur du problème. Il s'agit de la relation entre la personne et son travail dans le collectif de travail. C'est en fait la reconnaissance de la valeur fondamentale de sa contribution à la construction sociale qui est en jeu.

Alors, c'est toute une culture que le syndicalisme doit développer à un niveau de masse. Une culture basée

sur le respect du travail. Il nous faut resituer la place des règles du métier et celle du collectif de travail qui ouvrent sur l'art de travailler ensemble, culture basée sur le respect de la personne en tant que telle. Il s'agit de la construction de la santé du salarié dans et par son travail.

La question que nous devrions approfondir concerne-t-elle l'emploi par lui-même ou ce que l'emploi permet d'être et de vivre dans la société ?

Un nouveau statut doit être reconnu au travail salarié. Statut dont la raison d'être est la dignité de chacun, pas une dignité au sens moraliste, mais comme fondement de la citoyenneté, une dignité basée avant tout sur l'intégrité de la personne. Les conditions de cette intégrité reposent sur l'emploi de qualité, la continuité du contrat de travail, les reconnaissances professionnelle et sociale.

Au quotidien, dans la permanence du vécu et de l'intervention collective, l'intégrité de la personne ne peut reposer que sur l'intégrité du collectif de travail.

Cela implique de réfléchir avec les salariés sur :

- ce qu'est le collectif de travail aujourd'hui ;
- la place que chacun peut y trouver par les règles du métier qui ouvrent sur la reconnaissance réciproque dans le travail et sur l'art de travailler ensemble ;
- la place de l'encadrement dans ce collectif et donc dans notre syndicalisme.

La tâche stratégique du syndicalisme aujourd'hui est de permettre au salarié de penser le travail de façon indépendante de la pensée unique. C'est la condition pour être capable de penser la transformation sociale. C'est la condition pour que le syndicalisme retrouve une assise parmi la masse des salariés, car nous avons peut-être oublié que le collectif de travail, c'est le lieu de la première action collective par la production de richesses, action qui en appelle d'autres en terme de solidarités et de droits.

Notre démarche dans l'entreprise

Nous devons agir dans deux directions. D'une part, nous devons multiplier les initiatives (débat, expressions) avec les salariés dans les localités ou les entreprises autour de la santé au travail et de la prévention. D'autre part, nous devons transformer notre activité sur la prévention en recherchant systématiquement des convergences d'intervention entre les IRP (CHSCT, DP, CE), la médecine du travail et les autres préventeurs (CRAM, ARACT...) en posant au moins deux questions. De quelle médecine du travail les salariés ont-ils besoin ? Quelle activité syndicale développons-nous pour créer les conditions concrètes de l'indépendance du médecin du travail face aux pressions de l'employeur en inscrivant la responsabilité de sa mission confiée par la loi dans le débat social de l'entreprise ?

Intervenir sur l'organisation du travail et sur la finalité du travail pour prévenir des situations de souffrance au travail est une tâche essentielle.

Le rôle du syndicat, c'est d'arriver à mettre en débat avec les salariés l'organisation du travail.

La plainte individuelle du salarié et l'attente silencieuse des autres salariés désarçonnent les syndicalistes. Il faut permettre à l'individu de sortir de l'isolement en lui ouvrant la possibilité d'interroger l'organisation de son travail. Seule une organisation solidaire entre salariés est susceptible de porter une alternative à une organisation du travail qui génère la concurrence et la division.

Nous devrions maintenant agir pour reprendre la main sur les normes d'appréciation de la qualité du travail et sur les moyens nécessaires pour faire son travail dans la dignité.

Faire enregistrer sur le cahier d'infirmerie toutes les expressions d'une atteinte à la santé physique et morale (crises de nerfs, crises de larmes, etc.) doit permettre d'enquêter à leur sujet. Obtenir de négocier l'amélioration des conditions de travail et la formation professionnelle en relation avec

une organisation du travail qui les rende praticables s'impose.

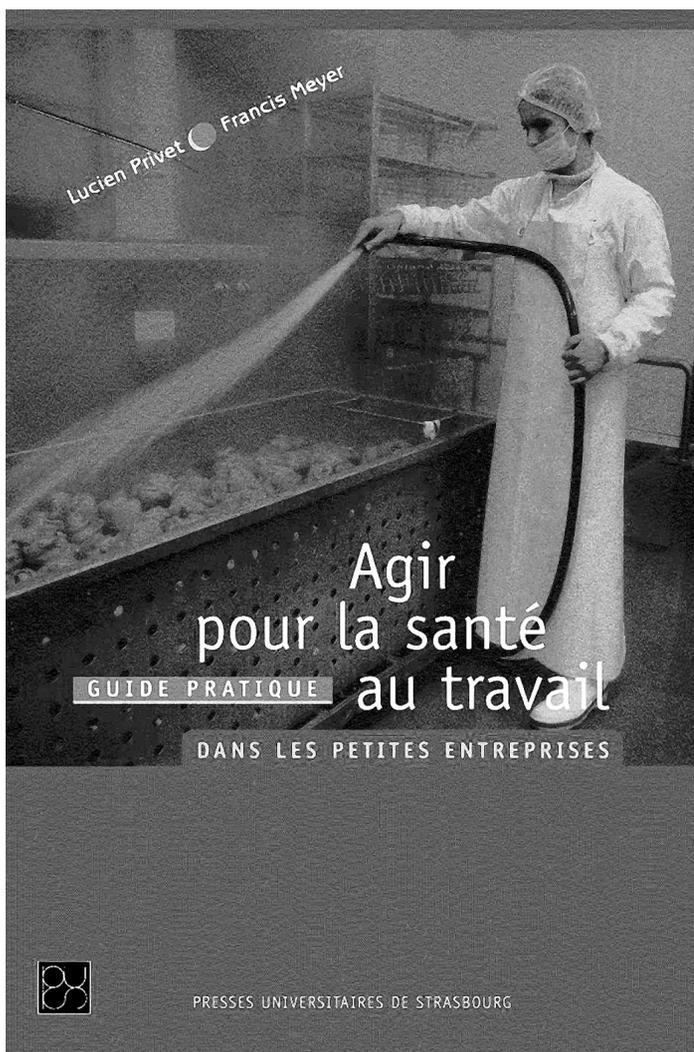
L'utilisation du droit d'expression directe et collective afin d'alimenter une intervention collective permanente sur l'organisation du travail au plus près du vécu des salariés (service, unité, réseau de travail) est à l'ordre du jour

Comme un droit moderne en relation avec notre projet de "Sécurité sociale professionnelle" et dans la perspective des élections prud'homales, nous pourrions concevoir un document permettant d'informer sur les droits, d'aider à comprendre ce qui se passe dans le travail, de rendre visibles les problèmes, de les mettre en débat, afin de définir de nouveaux repères collectifs et d'être capable de porter des alternatives y compris au quotidien. Un tel support aiderait à développer une intervention de terrain visant à mettre en lumière les problèmes pour les rendre accessibles collectivement et pour les résoudre.

Agir pour la santé au travail dans les petites entreprises

par **Francis Meyer**, maître de conférences
à l'université Robert-Schuman de Strasbourg

et **Lucien Privet**, médecin



Prix : 8 €

A commander aux presses universitaires de Strasbourg
9 place de l'Université - 67000 STRASBOURG
Tél. 03 88 25 97 21

La préservation de l'intégrité physique et mentale des salariés reste l'une des missions essentielles du droit du travail. Dans ce domaine l'intervention des pouvoirs publics se révèle toujours indispensable. Elle permet au salarié de revendiquer des conditions de travail qui ne portent pas atteinte à sa santé.

Ce n'est pas un hasard si ce thème est celui qui s'est le plus développé dans le droit communautaire du travail : quand on parle aujourd'hui d'Europe sociale, c'est surtout à des normes de protection de la santé des travailleurs que l'on fait référence.

Mais le respect de la réglementation est souvent proportionnel à la taille de l'entreprise car il dépend en grande partie de la présence d'une institution de représentation du personnel. Or, en dessous de 50 salariés, la représentation du personnel est faiblement implantée. Quant elle existe, c'est au délégué du personnel qu'il revient d'assurer l'essentiel des prérogatives normalement dévolues à trois instances différentes (comité d'entreprise - comité d'hygiène et de sécurité - délégués du personnel).

Cette lourde tâche est difficile à assumer par les intéressés. Ils ont une connaissance limitée des garanties offertes par le code du travail, ont peu accès à la formation et sont faiblement syndiqués. Cet ouvrage a pour ambition de leur apporter un soutien documentaire, de les informer sur les droits essentiels et de leur proposer quelques pistes méthodologiques.

Il doit leur permettre d'apporter la contradiction à l'employeur dans un domaine qui touche les salariés au premier chef et de faire basculer dans le champ de la négociation la détermination de leurs conditions de travail et de leurs garanties sociales, à l'instar de ce que prévoit notre Constitution.

Ce manuel est l'aboutissement d'un travail commencé avec une série de stages de formation organisés à l'initiative de la DDTE de Lorraine à destination des délégués du personnel des petites entreprises.

P L A N

Chapitre I. – Pourquoi agir?

- Défendre sa santé, une exigence légitime.
- La représentation du personnel dans les petites entreprises, fondement d'une action collective durable.
- Modernité du mandat de délégué du personnel.

Chapitre II. – Des moyens pour l'action

- Donner une assise à la volonté de s'organiser collectivement.
- Utiliser toutes les prérogatives du délégué.
- Se faire aider par les acteurs institutionnels.
- Se former pour faire face aux exigences du mandat.

Chapitre III. – Des méthodes d'action

- Sens et pertinence des démarches.
- Des méthodes adaptées aux problèmes rencontrés.