

Jeudi 18 mars 2004		Vendredi 19 mars 2004	
8h30-9h00	<b>Accueil des participants</b>	9h00- 10h00	- Une expérience de prévention / prise en charge du stress en entreprise Martine FELTRIN – Psychosociologue et victimologue, PREVENTIS, Paris
9h00-9h30	- <b>Ouverture – Introduction</b> Jean-Benoît DUBURCQ - Délégué régional, CNRS, Paris Michel-Ange Marie-Laurence MOUSEL - Présidente de l'ADHYS	10h00-11h00	- <b>Prévention du harcèlement moral au travail</b> Marie-Christine SOULA - Médecin inspecteur du travail, Paris
9h30- 10h30	- <b>Une approche sociologique de la souffrance au travail</b> Pierre ROCHE - Sociologue, CEREQ, Marseille	11h00-11h30	- ☿ Pause –
10h30-11h00	- ☿ Pause –	11h30-12h00	- <b>Mise en place d'un protocole " conflits graves au travail " par les Universités de Grenoble</b> Marielle LACHENAL – Médecin du travail, Université de Grenoble
11h00-12h00	- <b>Aspect juridique : prévention et réparation en matière de harcèlement professionnel</b> Catherine FUENTES - Juriste en droit social, formatrice à l'IRCOS, Strasbourg Francis MEYER – Maître de conférence, Université Robert Schuman, Strasbourg	12h00-13h00	- <b>Objectif prévention primaire : expérience d'une administration de la fonction publique</b> Madeleine KARLI – Médecin coordonnateur, Ministère de la culture et de la communication, Paris Nathalie BOICHE – Permanente syndicale du Ministère de la culture et de la communication, Paris
12h00-13h00	- <b>Comment intégrer les risques psychosociaux dans le document unique</b> Thierry LEMAITRE - Ingénieur de prévention, RATP, Paris	13h00-14h30	- ☼ Déjeuner -
13h00-14h30	- ☼ Déjeuner -	14h30-15h30	- <b>Le stress du doctorant</b> Rodolphe HOPPELER - Doctorant, Président de l'Association ADDOC, Orsay
14h30-16h30	- <b>Atteinte à la santé et organisation du travail</b> Philippe DAVEZIES – Enseignant-chercheur en Médecine et santé au travail, Université Lyon 1	15h30-16h30	- 🎭 <b>Harcèlement mutuel</b> Le Théâtre à la carte
17h30-18h00	👤 <b>ASSEMBLEE GENERALE de L'ADHYS</b> 👤	16h30-17h00	- <b>Débat avec la salle</b>
		17h00	Clôture des journées

# **Souffrance au travail : les dilemmes de l'action<sup>1</sup>**

**Philippe DAVEZIES<sup>2</sup>**

Au cours des deux dernières décennies, les questions de santé mentale au travail sont devenues un sujet de préoccupations pour un nombre croissant de professionnels de santé. Cela ne signifie pas pour autant que ce phénomène soit aisément compréhensible et que nous disposions des modalités de prise en charge adaptées. Construire ces modalités implique d'analyser ce qui s'est passé et d'essayer d'entendre ce qui s'exprime à travers les termes de souffrance au travail, de stress professionnel, de harcèlement moral.

Pour tenter cette analyse, je vous propose de partir des acquis de la littérature scientifique internationale.

La littérature anglo-saxonne aborde la question sous l'angle du stress professionnel. Elle est organisée autour d'un modèle qui a émergé à la fin des années 70, le modèle de Karasek. Un des avantages de ce modèle est probablement sa simplicité. A la place des usines à gaz que proposait antérieurement la littérature il met en avant deux facteurs : le niveau d'exigences et l'autonomie.

Premier résultat de ces recherches : le niveau d'exigence en lui-même n'est pas prédictif des pathologies du stress. Pour rendre compte de la souffrance au travail et des atteintes à la santé qui en résultent, il faut plutôt considérer l'autonomie dont disposent les salariés.

L'autonomie, c'est ici la possibilité de disposer d'un espace d'expérimentation dans lequel le sujet puisse s'éprouver et chercher les voies de son développement.

A la lumière de la clinique, nous dirions que ce qui est ici en question, c'est le pouvoir d'agir, c'est-à-dire le pouvoir de se manifester comme humain et non comme un rouage. Et les travaux anglo-saxons montrent que le risque de basculer dans la maladie physique ou mentale concerne avant tout les salariés qui sont soumis à un fort niveau de pression mais qui, surtout, ne disposent que d'espaces d'expression et de développement très réduits. A la fin des années

---

<sup>1</sup> Intervention aux Journées Nationales de la Fédération d'Aide à la Santé Mentale Croix-Marine, le 22 septembre 2003, à Lyon, publication prévue dans les Actes.

<sup>2</sup> Médecin, enseignant-chercheur en Médecine et santé au Travail, Université Lyon1.

70, la cible du stress professionnel, ce sont donc essentiellement les ouvriers spécialisés des processus tayloriens.

A partir de là, il est intéressant d'observer l'évolution de la littérature.

A la fin des années 80, le modèle de Karasek s'enrichit d'un nouveau facteur. Il s'agit du soutien social : la possibilité ou non de bénéficier du soutien technique et de la compréhension de la hiérarchie, de l'aide et de la solidarité des collègues. Toutes choses égales par ailleurs, l'absence de soutien social, l'isolement au travail, apparaît comme un facteur de dégradation de la santé. Nous assistons donc à l'émergence d'un facteur de souffrance qui ne concerne plus seulement les ouvriers spécialisés mais qui présente une validité pour toutes les catégories de salariés.

Le pas suivant, dans les années 90, est l'apparition du modèle de Siegrist qui met l'accent sur la reconnaissance. Le sentiment d'un déséquilibre entre la mobilisation et la rétribution, le sentiment d'injustice, apparaît très prédictifs des atteintes à la santé.

Et la question concerne, ici encore, tous les salariés. En effet, les données de l'INSEE montrent que le sentiment d'exploitation est exprimé par plus de 50 % des ouvriers ce qui est conforme à l'image traditionnelle d'une classe ouvrière dont l'identité est historiquement liée au vécu d'exploitation. Mais des phénomènes tout à fait nouveaux apparaissent lorsque l'on s'intéresse aux catégories sociales qui passaient antérieurement pour privilégiées. C'est ainsi que le sentiment d'exploitation est exprimé par 40 % des employés et, - chiffre tout à fait impressionnant - par 30 % des cadres supérieurs.

Dans la période antérieure, la souffrance au travail était étroitement liée à la division en classe de la société. Nous sommes aujourd'hui confrontés à une diffusion à l'ensemble du monde du travail des phénomènes de souffrance psychique. C'est ainsi que la première dépression reconnue par la sécurité sociale comme maladie professionnelle, dépression soldée par un suicide, a concerné un cadre supérieur.

Ces résultats ouvrent donc sur une série de questions. Par quels mécanismes les formes du travail actuel font-elle de l'isolement un danger pour l'identité et une menace pour la santé ? Comment comprendre ce sentiment d'être traités de façon injuste exprimé par des catégories de salariés considérées comme privilégiées ?

Il nous faut, pour comprendre plus avant, quitter les observations générales produites par l'épidémiologie et avancer du côté des investigations cliniques.

A y regarder de près, les évolutions actuelles de l'organisation du travail apparaissent, en effet, porteuses de transformations qui modifient le rapport au travail dans l'ensemble des secteurs du monde du travail et à tous les niveaux hiérarchiques.

Remontons en arrière : l'organisation de la société industrielle était dominée par le taylorisme. Sous ce régime, l'injonction faite aux individus était de se comporter comme des rouages. La situation laissait peu de place à l'improvisation. L'industrie produisait en masse des produits standardisés pour des marchés de premier équipement et le public qui découvrait la consommation achetait ce qu'on lui proposait.

L'activité de production était prévisible. L'organisateur pouvait donc prétendre la prescrire dans le détail et traiter les salariés comme de purs exécutants.

Le tableau a radicalement changé. L'industrie est aujourd'hui confrontée à des marchés de ré-équipement et donc à des clients avertis, dans une situation de concurrence exacerbée. Du point de vue des sciences de la gestion, les conditions de la performance en sont transformées. Elles ne tiennent plus aux économies d'échelles que permettait la production de masse d'objets standardisés mais à la capacité à adapter l'activité au plus près des variations quantitatives et qualitatives de la demande. Les rôles respectifs des directions, de l'encadrement et des agents sur le terrain en sont profondément affectés.

Le pilotage par l'aval tend à se substituer aux modalités antérieures d'organisation. L'activité est de moins en moins effectuée sur ordre de l'encadrement et de plus en plus sous la pression directe du client, du patient, de l'utilisateur. La proportion de salariés dont le rythme de travail dépend d'une demande extérieure obligeant une réponse immédiate passe de 28 % en 1984 à 54 % en 1998. Et à ces 54%, il faudrait ajouter les 27 % dont l'activité dépend immédiatement de la demande de collègues.

Partout le travail évolue sur le modèle du service. On parle de servicisation du monde du travail.

Si la performance dépend de la capacité à s'adapter et en permanence aux variations, aux aléas, aux imprévus la croyance en la possibilité de prescrire le travail dans le détail n'est plus tenable. L'appel à l'autonomie, à l'initiative, à la responsabilité découle de cette prise de conscience par l'encadrement de son incapacité croissante à prescrire le travail. Nous avons ainsi assisté à un désengagement des hiérarchies vis-à-vis des modalités d'exécution du travail.

L'organisateur a cédé la place au manager.

L'organisateur prétendait connaître le travail ; le manager n'a plus cette prétention. Son bagage est constitué de savoir décontextualisés, sans lien avec les contenus techniques des activités qu'il doit encadrer : outils de gestion et fragments de sciences humaines constituant une sorte de technologie politique.

Résultat : le principe d'organisation probablement le plus répandu aujourd'hui est « débrouillez-vous ! » Mais cela signifie que l'évolution du travail oblige à faire appel à l'intelligence des salariés.

Par ailleurs, ces mêmes évolutions confèrent à l'activité un contenu relationnel plus explicite. La question du sens de l'activité est, de ce fait, beaucoup plus présente. Travailler dans une perspective de service suppose de se déterminer sur ce qui est bon pour celui que l'on doit servir. Le travail en devient potentiellement plus intéressant. Non seulement parce qu'il faut mobiliser son intelligence mais aussi parce que ce contenu inter-humain impose une réflexion éthique.

Et de fait, les questions éthiques surgissent, au cœur de l'activité, à un niveau probablement jamais atteint dans les formes d'organisation antérieures.

À la différence de la situation antérieure, l'investissement de l'intelligence et de la personnalité dans le travail est donc requis par l'organisation du travail.

Ces évolutions peuvent légitimement être considérés comme favorables. C'est d'ailleurs ce qui a permis leur développement. Les employeurs se sont sortis de la crise de gouvernabilité qui tendait à paralyser les entreprises dans les années 70 en surfant sur les critiques du caractère oppressant de l'organisation sociale et sur les aspirations montantes à l'accomplissement de soi.

Il semble donc, au premier abord, que les salariés auraient vu augmenter leur pouvoir d'agir ce qui devrait avoir un effet positif sur leur santé physique et mentale si l'on en croit les travaux de Karasek. Or, ce n'est pas le cas.

Il faut donc essayer de comprendre comment les perspectives d'accomplissement que proposent manifestement les organisations du travail actuelles peuvent se transformer en cauchemars pour une partie non négligeable des salariés....

Dans cette direction, notons tout d'abord que l'importance croissante prise par la réflexion éthique au coeur de l'activité constitue un puissant appel au débat sur le travail, sur ses modalités et ses finalités.

En effet, face aux situations particulières qu'il rencontre, chacun tend à envisager la situation sous un jour particulier, chacun tend à promouvoir des formes de vie marquées de son histoire propre – ce qui correspond à peu près la définition de la santé dans la perspective de Canguilhem.

Mais la singularité de la mobilisation individuelle ouvre très rapidement sur le constat d'une pluralité de conceptions du bien. En rester à une situation dans laquelle chacun agit à sa guise n'est pas possible du fait du caractère de plus en plus collectif de l'activité. L'activité éthique appelle donc une activité communicationnelle orientée sur la construction d'accord normatifs susceptibles de cadrer la mobilisation et d'organiser la coopération.

Plus simplement : il n'a jamais été aussi nécessaire qu'aujourd'hui de prendre du temps pour réfléchir et pour discuter sur ce qu'on a fait hier, sur ce qu'on est en train de faire aujourd'hui et sur ce qu'on fera demain.

C'est sur ce point que nous voyons surgir les difficultés.

En effet, le désengagement des hiérarchies vis-à-vis des modalités d'exécution du travail ne s'est pas traduit par le déploiement d'un laisser faire généralisé. Le contrôle ne s'est pas relâché. Bien au contraire, il s'est plutôt accentué sous la pression d'une exacerbation de la concurrence sur les différents marchés. Mais il est surtout exercé selon des modalités différentes de ce que nous connaissions antérieurement. Il est assumé par des individus plus éloignés du métier qu'autrefois et il repose sur des indicateurs de plus en plus abstraits.

Ces indicateurs ne sont pas neutres. Ils répercutent tout au long de la chaîne hiérarchique, sous la forme d'indicateurs comptables, les exigences de la rationalisation financière.

En effet, à partir des années 70, les mesures de libéralisation et de globalisation des marchés financiers ont entraîné une montée en puissance des logiques financières qui s'est traduite par une course permanente à la réduction des coûts et à l'accélération de la production.

Nous touchons là les ressorts de l'un des paradoxes de la période : alors que l'ensemble des activités évolue vers les modalités d'organisation des services, alors que les dimensions qualitatives prennent une importance croissante dans l'activité, par un mouvement inverse, les modes d'évaluation purement quantitatifs, statistiques, comptables, les évaluations en terme de débit qui sont ceux de la chaîne taylorienne tendent à être appliqués à l'ensemble des activités.

Les activités les plus complexes sont aujourd'hui évaluées avec les outils comptables conçus pour les activités élémentaires du travail sur chaîne. Le caractère réductionniste de cette approche se traduit par une incapacité des managers à prendre en compte les dimensions de l'activité qui ne s'expriment pas en termes de valeurs marchandes.

La pression temporelle tend ainsi à réduire voire à écraser les temps de préparation, d'anticipation, de discussions, d'études.

Nous disions que jamais la nécessité de réfléchir et de discuter sur le travail ne s'était autant imposée. Il faut maintenant compléter : jamais n'a été aussi prégnant le sentiment de travailler pour hier, d'être constamment pris par l'urgence et de n'avoir pas de temps pour la réflexion et le débat.

Mais cette situation a aussi d'autres conséquences qui vont donner leur contenu dramatique à cette évolution. Dans ces conditions de pression à l'abattage et de restriction sur les moyens, de nombreux salariés se trouvent dans l'incapacité de maintenir la qualité de leur travail.

A tous les niveaux hiérarchiques, nous rencontrons des individus qui ne se reconnaissent pas dans les formes dégradées imposées à leur activité au nom des contraintes économiques. L'ensemble du monde du travail est ainsi traversé par une conflictualité autour des critères d'évaluation de la qualité du travail.

Dans ce débat sur la qualité, le management tient une position très claire mais qui n'est souvent pas comprise.

Pour vous et moi, lorsque nous parlons de qualité, nous avons en tête la bonne qualité, référée à des critères d'efficacité technique, de justice et d'authenticité. Mais pour le manager, il s'agit d'autre chose. La qualité, c'est la qualité pour le marché et dans le temps du marché. Dans la perspective du Management de la Qualité Totale, l'excellence c'est le juste nécessaire. En faire plus qu'il n'est nécessaire pour vendre, c'est gâcher des ressources collectives. Celui qui prétend faire plus, au nom des normes de son métier et de ses propres conceptions éthiques, celui là ne travaille pas pour le collectif. Il fait cela pour satisfaire des exigences personnelles. Il se fait plaisir. Il manifeste une attitude individualiste.

Ainsi, les salariés sont en permanence incités à abréger, à en rabattre sur la qualité, au nom d'évaluations focalisées sur les indicateurs de débit, sur les délais de réponse, sur les temps d'attente et, au bout du compte, sur le chiffre d'affaire. Et tout cela est exprimé à travers des discours franchement paradoxaux puisque les exigences de qualité sont en même temps, toujours réaffirmées.

A travers ces pressions, les agents se voient encouragés à mettre en oeuvre les techniques qui leur permettent de « botter en touche » et de se débarrasser d'un client trop lourd et donc non rentable ; techniques qu'ils connaissent, auxquelles ils ont parfois recours mais qu'ils considèrent comme des pratiques honteuses.

Des salariés appartenant à des catégories autrefois préservées expriment donc un sentiment d'amputation et de dégradation de leurs activités.

La montée du thème de la reconnaissance vient de là. A travers le sort qui est fait à leur investissement dans le travail, à leur intelligence, à leurs exigences éthiques, les salariés font l'expérience du mépris.

De telles situations compliquent considérablement les discussions sur le travail. Dès lors que ce qui est en jeu, c'est le sentiment de faire un mauvais travail, il est difficile d'en débattre sans s'exposer immédiatement à une accentuation du contrôle par la hiérarchie. En discuter impliquerait de disposer d'espaces d'élaboration autonomes en préalable au débat public avec le management. De tels espaces n'existent pas.

Chacun se débrouille comme il le peut avec les manquements et les entorses aux règles du métier. Les repères communs définissant un travail bien fait s'estompent, des dissensions surgissent entre collègues, le sentiment de valeurs partagées tend à se dissoudre et avec lui la solidarité, la capacité collective à affirmer le point de vue du travail face à l'abstraction croissante de la prescription. A la mesure de cet affaiblissement, s'installe une extrême sensibilité aux remarques de la hiérarchie, du public ou des collègues.

Le sentiment de faire du mauvais travail est en effet vécu sur le mode de l'indignité personnelle et suscite des réactions défensives qui aggravent la situation.

À partir de là ceux qui souffrent, ceux qui tombent malades, ce sont ceux qui ne laissent pas couler, qui prennent malgré tout au sérieux les enjeux du travail dans des situations où ces enjeux sont écrasés par le déploiement des logiques marchandes.

Arrivés à ce point, l'activité ne nous apparaît plus seulement comme mobilisation de l'intelligence et délibération éthique. Elle prend une dimension politique. En effet, ces tensions entre normes marchandes et normes sociales qui sont vécues au coeur de l'activité, ce sont précisément, dans leurs dimensions les plus concrètes, les questions politiques les plus générales auxquelles sont confrontées nos sociétés. Le paradoxe est qu'elles sont affrontées,



au travail, dans l'isolement et traitées trop souvent par chacun comme témoignant de défaillances personnelles, dans la honte.

Le processus d'émancipation vis-à-vis des formes de domination traditionnelle, le processus d'individualisation dans le prolongement de la réforme et des lumières, semble toucher ici un point de butée voire de retournement.

Car ce même processus d'émancipation contribue, du côté des salariés, à la perte des capacités à affronter collectivement la conflictualité sociale, à donner à la souffrance une expression collective, à lui donner un sens.

La montée de l'expression de la souffrance psychique apparaît liée à cette individualisation avec ce qu'elle véhicule paradoxalement de perte des capacités à penser, à débattre et à agir.

Il y a là, me semble-t-il, un effet paradoxal de ce processus. Poussé à son terme, jusqu'à l'individu ponctuel de l'idéologie libérale, il ne conduit pas au déploiement des potentialités de celui-ci mais ouvre sur une évolution qui évoque plus souvent l'attrition ou le collapsus.

Nous en avons le contre-exemple tous les jours : les individus qui parviennent à investir les possibilités actuellement ouvertes de manifestation de soi le font toujours à partir d'un enracinement dans des réseaux et des traditions.

À partir de là, il faut constater que la plupart des réponses proposées par les professionnels du psychisme tendent à approfondir le processus d'individualisation et de psychologisation de ces questions.

Du côté des directions d'entreprise, la réponse à la souffrance est recherchée dans les multiples formes de gestion du stress, de développement personnel et de coaching qui prolifèrent sur le marché. D'une façon générale, il s'agit d'approches déconnectées des enjeux subjectifs de l'activité réelle. Centrées sur l'individu dont elles prétendent accroître les performances, elles s'inscrivent dans le droit-fil de l'idéologie libérale.

Mais cette tendance possède un pendant du côté des salariés : il s'agit de l'approche victimologique en termes de harcèlement moral. Il ne s'agit plus de la performance mais de la chute de l'individu libéral. Mais, ici encore, le modèle vise un individu ponctuel coupé de son histoire comme des enjeux subjectifs de son activité et des conflits de logique qui traversent le milieu de travail.

Le point de vue des approches cliniques du travail qu'avec quelques autres nous tentons de développer est diamétralement opposé. Dans cette direction, défendre leur santé mentale

implique, pour les salariés, de saisir ce qui, dans leurs souffrances individuelles, fait potentiellement cause commune.

La perspective est alors celle d'une assistance à l'élaboration de leurs propres positions subjectives par les salariés en difficulté. Cette assistance vise à reconquérir la capacité à penser l'expérience du travail, à en discuter avec les collègues, à en soutenir les enjeux dans le nécessaire débat avec le management. Il s'agit ainsi de ramener dans le registre de la conflictualité sociale les dilemmes que les agents vivent chacun comme un drame personnel.

# **Une expérience de prévention prise en charge du stress en entreprise**

**Martine FELTRIN**

**Psychosociologue et victimologue, PREVENTIS, Paris**

De nombreux chercheurs ont démontré la place centrale qu'occupe le travail dans la construction identitaire des individus et dans le maintien de leur équilibre.

Or, une fusion, une restructuration, entraîne un bouleversement majeur car elle implique que les salariés mettent en jeu leurs identités personnelles et collectives, leurs aptitudes à trouver une cohérence, un sens entre leurs représentations et la réalité à laquelle ils sont confrontés, entre le passé, l'avenir imaginé et le présent perçu et vécu.

Confronté à ces situations, chacun doit développer de nouvelles ressources pour se resituer, modifier ses attentes ou ses engagements, se redéfinir dans un contexte incertain souvent difficilement « lisible ».

Les capacités d'adaptation –réaction de stress pour faire face– sont mobilisées très fortement et de façon souvent chronique. Le risque réel réside donc dans leur débordement, provoqué notamment par une sur-sollicitation permanente dont la finalité peut être floue.

Les salariés sont ainsi confrontés à deux des éléments majeurs, sources de déstructuration et de déstabilisation : la remise en cause (le vécu) de leur identité professionnelle et la perte (ou l'impression) de contrôle.

Conscients de l'impact d'un tel événement, les différents acteurs de deux entreprises en voie de fusion (médecins du travail, Présidents, DRH et syndicats) décident de mettre en œuvre des actions de prévention et de suivi des salariés des deux entités.

C'est un « **Observatoire Médical du Stress** » que nous proposons de mettre en place, sous la responsabilité de chaque médecin du travail dans chaque entreprise.

Il vise à recueillir des données statistiques sur l'ensemble des populations salariées tout en permettant à chacun de disposer de chiffres le concernant dont il pourra parler, en termes de diagnostic et d'action, avec le médecin du travail

Ainsi, sur le plan individuel, le dépistage et l'orientation ciblée accompagnent le médecin dans sa mission de prévention. Sur le plan collectif, l'Observatoire met en évidence, après traitement statistique, les « poches » sensibles qui peuvent faire l'objet d'un débat plus spécifique, au niveau du CHSCT notamment, et de préconisations d'actions sur l'organisation et les facteurs de stress.

Ensuite des constats relevés, nous proposons un **accompagnement des salariés qui le souhaitent**.

Il permet tout d'abord de donner aux salariés un lieu, un « sas » de décompression et de récupération où une véritable écoute empathique pourra leur permettre d'évacuer, d'atténuer et de réguler les réponses émotionnelles que la situation actuelle provoque inévitablement. A cette occasion, des informations sur les réactions physiques et psychiques que les événements auxquels ils sont confrontés peuvent provoquer leur seront données ainsi que des conseils et techniques pour récupérer ou développer les moyens utiles et nécessaires.

De plus, avec l'accord du salarié ou (et) à sa demande, il peut être restitué une situation particulière pour laquelle l'intervention ou l'aide, soit de l'équipe médicale, soit d'autres acteurs impliqués dans l'organisation, se révélerait utile et (ou) nécessaire à sa résolution. De même, en conservant l'anonymat et avec l'accord des intéressés, certains questionnements récurrents ou certaines attentes exprimées de manière répétée, sont restitués en comité représentatif des différents acteurs clé de l'entreprise, (le CHSCT par exemple) pour traitement.

C'est ainsi que ce lieu d'expression, d'écoute et d'accompagnement peut par ailleurs, au-delà de l'intérêt immédiat évident et réel pour le salarié, être considéré comme une véritable structure de régulation pour l'entreprise.

# Le stress du doctorant

Rodolphe Hoppeler

---



**ADDOC**

(Agir pour les Doctorants et les jeunes DOcteurs)

<http://addoc.u-psud.fr/>  
[addoc@u-psud.fr](mailto:addoc@u-psud.fr)



**CJC**

(Confédération des Jeunes Chercheurs)

<http://cjc.jeunes-chercheurs.org/>  
[contact@cjc.jeunes-chercheurs.org](mailto:contact@cjc.jeunes-chercheurs.org)

21<sup>èmes</sup> journées ADHYS, 18-19 mars 2004

# Contexte

## Les évolutions récentes

### **1984 : redéfinition de la thèse**

unicité

durée

### **1988-1991 : revalorisation de la thèse**

montant et nombre des allocations ministérielles

### **1992 : réforme de la formation doctorale**

création des écoles doctorales

formation continue

### **1998 : formalisation du cadre du doctorat**

généralisation des écoles doctorales

Charte des thèses

### **années 2000 : réforme « LMD »**

# Contexte

## Conséquences

### **1991 : revalorisation de la thèse**

appel d'air

émergence des jeunes chercheurs

### **1992 : réforme de la formation doctorale**

professionnalisation du doctorat

### **1998 : formalisation du cadre du doctorat**

règles de déroulement du doctorat

réguler le système

### **années 2000 : réforme « LMD »**

un cycle de formation à part entière

affirmer les spécificités du doctorat ?

# Contexte

## Emploi

### **1991 : revalorisation de la thèse**

appel d'air : davantage de thèses

possibilités d'emploi : ne suit pas (privé et public)

### **déséquilibre de l'emploi** pour les jeunes docteurs

formation d'un « anneau de stockage »

apparition de la masse des jeunes chercheurs

durcissement des conditions d'embauche

### **déplacement de l'équilibre**

> 50% de jeunes chercheurs dans la recherche et l'ens. sup.

CR et MdC plus âgés et plus de publications

âge de départ vers le privé plus élevé



# Contexte

## Un cycle infernal ?

### **déstabilisation du jeune chercheur**

- exigence à l'embauche
- enjeu du doctorat
- conditions matérielles
- encadrement

### **déstabilisation du système de recherche**

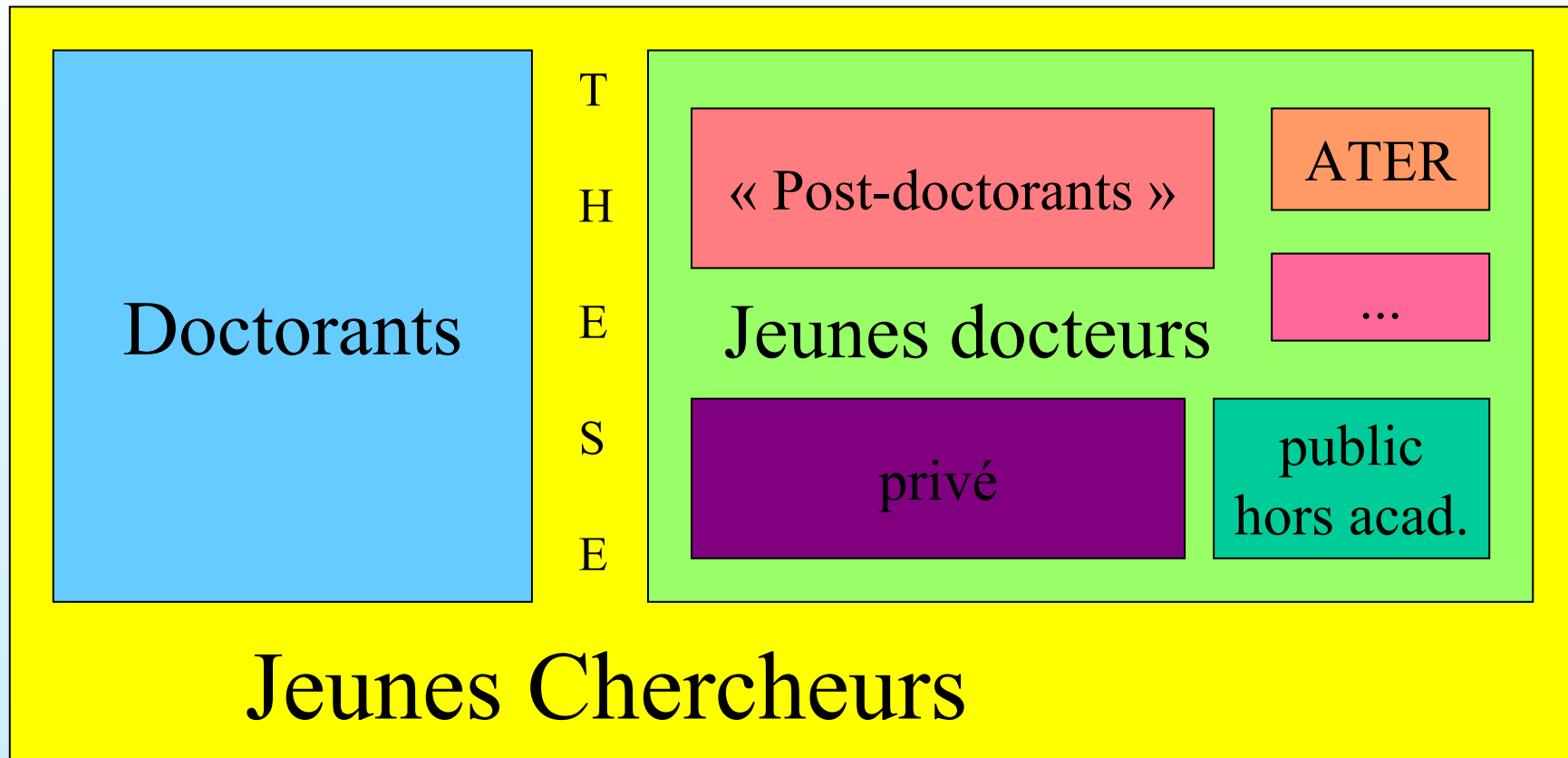
- détournement de la thèse
- > 50% de jeunes chercheurs dans la recherche et l'ens. sup.

### **( la fin de la thèse ?**

- dégradation de la qualité de la thèse
- perte de confiance : moins de débouchés )

# Contexte

## Les jeunes chercheurs

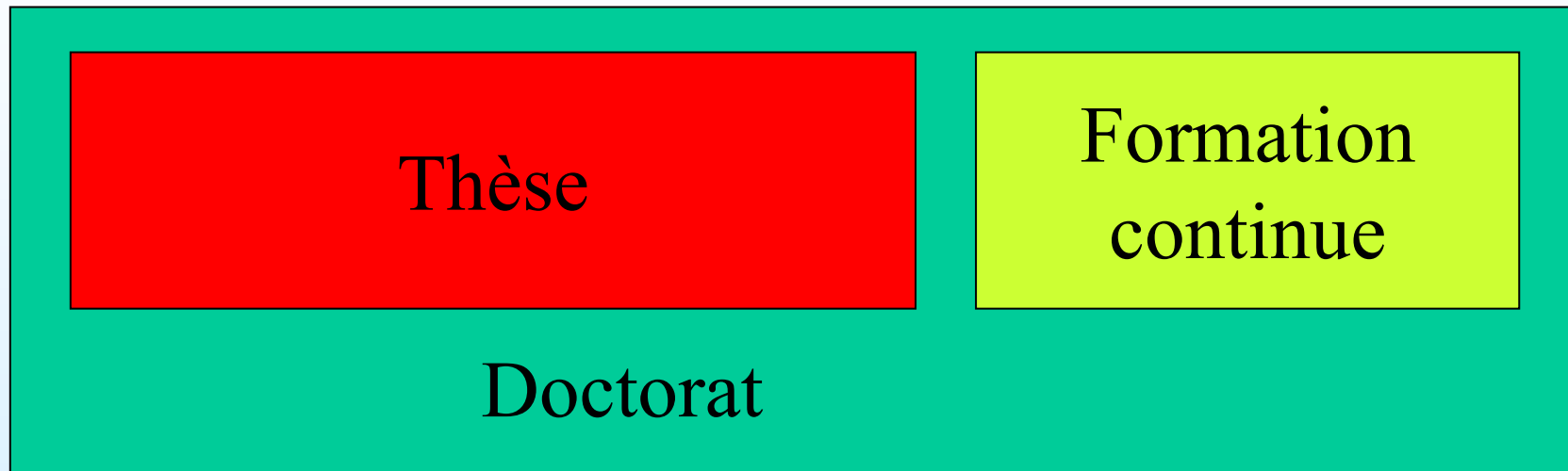


*participent au service public de recherche et d'enseignement supérieur*

expansion : 1991 ;      actuellement : 50% du total

# Contexte

## Le doctorat



### **missions des écoles doctorales :**

garantie du cadre du doctorat (cf Charte des thèses)

évaluation sur les débouchés, suivi après-thèse

accompagne les financements (information, contrôle)

formation continue (organiser, valider)

# Contexte

## Le stress du doctorant

- prendre des études récentes
- hétérogénéité de la population des doctorants
  - champ disciplinaire
  - type de financement
  - cursus

# Plan

**LE STRESS  
DU**

18

&

19

mars

2004

**D  
O  
C  
T  
O  
R  
A  
N  
T**

1 Contexte

2 Conditions matérielles de réalisation  
de la thèse

3 Encadrement

4 Reconnaissance

5 Perspectives

# **Objectif prévention primaire de la souffrance au travail :**

## **l'expérience d'une administration de la fonction publique**

**Madeleine KARLI**

**Nathalie BOICHE**

Le choix du ministère de la culture et de la communication a été de prendre en compte la question initiale sur le harcèlement moral posée par deux syndicats représentatifs, en proposant d'élargir la réflexion sur la prévention à toutes les autres formes de souffrance et de violences au travail.

C'est à un groupe de travail constitué en 2001 sous la présidence du médecin coordonnateur de prévention, assisté et animé par un expert extérieur, qu'il est confié de mettre en place les éléments d'une politique globale propre à construire une organisation capable, sinon d'éviter toute souffrance et violence au travail, - objectif utopique et angélique - du moins d'en assumer sereinement la responsabilité dans toutes ses conséquences, avec un objectif affiché de prévention primaire.

Durant deux années, cette équipe pluridisciplinaire réunit et confronte la hiérarchie, les acteurs de terrain – des ressources humaines, du médical, du social, du juridique – et les représentants des différents syndicats, tous volontaires et motivés. Son objectif :

- observer des situations de crise,
- en analyser les composantes et définir les types des manifestations de souffrances collectives ou individuelles,
- identifier les principales problématiques sous-jacentes, à tous les niveaux de l'organisationnel et du relationnel,
- identifier les acteurs et réseaux concernés et les différents enjeux (humains, sociaux, managériaux, d'image...),
- proposer in fine à l'organisme des outils et des axes d'une politique de prévention.

Deux ans de travail intense en groupe et en sous-groupes thématiques, donnent lieu à une étude exclusivement qualitative et permettent

- d'établir un état des lieux des types de souffrances ou de violences manifestées,
- d'alerter la direction sur les causes, les circonstances déclenchantes et les grandes problématiques sous-jacentes,

- de préconiser des modalités d'action et de recours dans les différents champs et pour tous les partenaires (agents, publics- ou réseaux-cibles, hiérarchie, services médicaux, sociaux, juridiques et du personnel, syndicats).

En septembre 2004, le groupe présente à la direction de l'administration générale puis au CHSM, qui le valident, un document de 47 préconisations présenté sous forme de tableau organisé en 3 colonnes :

- ce qui existe et qu'il s'agit de faire davantage savoir
- ce qui existe et qu'il s'agit d'améliorer
- ce qu'il conviendrait de créer,

Ces préconisations sont ordonnancées autour des axes suivants :

- la clarification des responsabilités, administrative et juridique,
- dans le domaine RH :
  - l'amélioration des procédures internes
  - la professionnalisation du rôle de l'encadrement
  - la formation, relais de la prévention
- l'information des agents
- le suivi médico-social de prévention
- l'organisation de la prévention en matière de santé au travail
- les acteurs en interaction.

En conclusion, le point de vue du préventeur :

La prévention primaire est notre objectif en milieu de travail quel que soit le type de risque concerné. Pourquoi pas le risque de voir se développer des situations de souffrance psychologique, clairement recouvert ici, - et notre affirmation est là ! - par le champ du « risque organisationnel » ?

Avons-nous répondu à notre mission d'identifier le risque et de le prévenir, par une alerte formalisée et solennelle de notre employeur ?

C'est la gageure qui est la nôtre, avec cette garantie cependant, de notre force et de la crédibilité acquises par un travail en parfaite interdisciplinarité. La balle est désormais dans le camp du décideur. Mais les partenaires sociaux ont instauré une veille attentive au suivi des réalisations !

**Compte tenu du caractère confidentiel des autres documents, les auteurs vous proposent de répondre directement à des questions ponctuelles.**

madeleine.karli@culture.gouv.fr

nathalie.borche@culture.gouv.fr

# **PROTOCOLE EN CAS DE GRAVES CONFLITS AU TRAVAIL**

Le protocole « conflits graves au travail » est le résultat d'un travail de réflexion qui a duré une année. Notre équipe de Médecine du travail se posait la question depuis quelque temps de « faire quelque chose », question vague ... faire quelque chose devant les situations qui nous étaient rapportées...faire quelque chose devant la souffrance exprimée par certaines personnes... faire quelque chose avec l'Institution que l'on sentait aussi mal à l'aise que nous devant ces situations.

Nous avons alors constitué un groupe de travail inter-universitaire pour réfléchir. les médecins, l'assistante sociale, des représentants du secrétariat général, des ressources humaines, des représentants du personnel

L'Assistante Sociale du Personnel avait eu l'occasion de connaître le protocole mis en place à la Poste pour les situations de harcèlement au travail.

Nous avons pu en avoir la présentation par la conseillère technique de service social à la Poste pour la région Rhône Alpes et il nous a paru à tous très intéressant. Il était hors de question d'appliquer le protocole tel quel ( même si la tentation en était grande vue la qualité du travail. Il fallait que nous nous l'appropriions, que nous l'inculturions..

De réunion en réunion, le projet a mûri. Nous avons modifié quelques points, le principal est que nous en avons changé le nom : Il s'appelle protocole conflits graves au travail et non protocole harcèlement.. Et c'est bien ainsi, car il n'enferme pas d'emblée les personnes, il ne qualifie pas d'emblée la nature du conflit. En effet tout conflit grave n'est pas du harcèlement

Je vais d'abord présenter **les grandes lignes du protocole**, avant d'en discuter.

**Le tableau** ci-joint en pose les grandes lignes

Le protocole a donc pour objectif de constituer une cellule pluridisciplinaire d'analyse des conflits graves et doit permettre d'instaurer un lieu de parole et d'expression pour les personnels en souffrance au travail. Il ne se substitue pas aux dispositions légales en vigueur, ni aux instances disciplinaires de l'Université.

La personne qui se sent objet d'un conflit peut demander au président de l'Université l'application du protocole. Un « groupe pilote », qui serait par exemple un politique et un administratif (le secrétaire Général et un vice-président), a la charge d'apporter une aide au Président de l'Université pour comprendre ce qui se passe et prendre des décisions éclairées. Ces personnes ( les pilotes)sollicitent une instance neutre qui a comme mission d'éclaircir la situation.



Cette instance est constituée du Médecin du travail de l'Assistante Sociale et d'un supérieur hiérarchique N+2 si possible de la personne incriminée. (Le choix du responsable hiérarchique peut être modifié en fonction de l'implication des personnes incriminées.)

En pratique, la personne doit faire un courrier au Président demandant l'application du protocole. Il est bien clair que cette personne doit être protégée d'une aggravation éventuelle du conflit suite à sa démarche. La personne incriminée reçoit alors un courrier l'informant de la mise en place du protocole, et lui annonçant qu'il va être reçu par les 3 membres du groupe d'analyse.

Ces 3 personnes reçoivent individuellement et séparément les deux protagonistes. L'évaluation est une première étape déterminante. En effet, dans les situations de conflits graves, vécues dans un climat chargé d'émotion, de subjectivité, voire de tension, la prise en compte du problème par un tiers qui cherche à comprendre et à trouver des solutions constructives, aide les personnes à prendre du recul, et peut réduire l'intensité de la situation de crise. L'évaluation, à partir du recueil de faits, de comportements et de témoignages, doit porter sur les manifestations du conflit, les circonstances, les conséquences sur les personnes, en les situant dans le contexte du milieu de travail, tel que un changement organisationnel, une situation conflictuelle, un déficit managérial, une surcharge de travail...Le dialogue est un élément primordial

Le bilan est ensuite fait par le groupe d'analyse, qu'ils transmettent oralement aux pilotes.

Et ceux-ci à leur tour font un rapport écrit au Président qui rencontre alors les deux personnes pour leur faire des propositions. Elles doivent tenir compte de la complexité de la situation, ainsi plusieurs types de réponses pourront-elles être proposées.

pour les personnes ( reconstruction d'une relation dégradée, formation, rappel indispensable parfois des règles et des valeurs)

Pour l'environnement professionnel(: Réorganisation des équipes de travail, séparation des personnes, partage des responsabilités pour éviter le cumul des mandats et du pouvoir, remise sur pied des instances de négociation interne, réorganisation et répartition nouvelle des tâches, de la charge de travail, clarification des rôles et missions de chacun, actions sur l'environnement du travail et les conditions de travail.....

Mais il peut y avoir aussi saisie du Conseil de discipline

Le protocole est constitué d'un document écrit « clefs en mains » , qui comprend les lettres-types à adresser aux deux personnes, un guide d'entretien pour le groupe d'analyse, des documents de travail sur les conflits graves et la notion de harcèlement...

### **L'intérêt et les limites du protocole**

Nous avons appliqué deux fois ce protocole. Il s'agissait pour l'un d'un conflit entre deux enseignants, conflit violent qui durait, avec des périodes d'accalmies, depuis plusieurs années et qui faisait beaucoup souffrir une des deux personnes : dénigrement, propos agressifs, rumeurs, isolement au sein du labo, reproches d'incompétence... Le Président avait été sollicité plusieurs fois, mais la situation restait bloquée et difficile. La personne « victime » a alors demandé l'application du protocole.

Dans l'autre cas , le conflit avait éclaté de façon très violente, injurieuse, entre deux agents de services intérieurs.

Donc deux situations très différentes.

nous pouvons donc maintenant en faire un premier bilan, il est clair que le protocole a rendu plusieurs choses possibles.

Permettre à la personne en grande souffrance d'être entendue, de pouvoir parler, est déjà fondamental et permet à la personne de se reconstruire. C'est très important pour elle que le conflit soit reconnu officiellement, pris en compte et que son statut de victime- si on ose ce mot- soit reconnu . C'est la première demande de ces personnes , la raison pour laquelle elles demandent l'application du protocole.

Permettre aussi à la personne incriminée de s'expliquer, d'exposer son ressenti, de repérer ce qui s'est passé et de réfléchir à sa conduite, de dire sa souffrance aussi parfois est nécessaire aussi.

Le protocole est avant tout un lieu de médiation.

C'est aussi d'une certaine façon une assurance pour la personne -si elle est contractuelle- de ne pas voir le conflit réglé par son simple non-renouvellement de contrat. C'est une reconnaissance de son existence.C'est une forme d'assurance que le oi du plus fort ne soit pas appliquée sans nuance

Le fait de devoir écrire une lettre pour demander est déjà une démarche officielle, qui fait réfléchir et oblige à ne pas faire cette demande au moindre conflit dans son lieu de travail. Plusieurs personnes qui parlaient de harcèlement ont ainsi pris conscience qu'il s'agissait d'autre chose. On peut ainsi "dégonfler" ce qui pouvait être pris pour de réels harcèlements.

Il est bien clair que le risque existe de voir le protocole demandé trop facilement. Il a ainsi été bien précisé en CPE que les conflits « normaux » doivent être traités localement au niveau ces composantes, par les structures faites pour ça; Il est hors de question de faire traiter tout conflit par le protocole !!

Nous avons vérifié qu'il n'est pas possible de traiter un conflit sous l'angle individuel seul. Il est indispensable d'aborder la question du collectif, de l'organisation du travail, de l'Institution. Il n'y a clairement pas un méchant et une victime, mais une organisation de travail , un fonctionnement de l'Institution qui a permis à la situation d'exister et de se développer. C'est très important pour éviter de se méprendre sur la nature du problème et sur les solutions à y apporter.

Nous avons pu voir aussi l'intérêt d'avoir dans le groupe d'analyse un supérieur hiérarchique qui connaisse le « métier », métier d'enseignant, métier d'administratif. Le métier et ses contraintes, le métier et ses rouages. Il est clair que cet aspect pluridisciplinaire du groupe d'analyse est fondamental.

L'information du personnel sur l'existence de ce protocole doit être large. Le Secrétariat général a écrit un article informant sur le protocole dans le journal de l'université. Depuis une nouvelle personne a fait une demande. Il doit aussi exister la certitude qu'il sera appliqué à toute situation le justifiant, quelles que soient les personnes en cause... et ce n'est pas évident, car la personne qui demande le protocole peut être un simple thésard, qui vit avec la crainte des répercussions sur sa thèse, peut être une personne haut placée dans la hiérarchie. La personne incriminée peut aussi être haut placée...Seule une information large garantit une égalité de traitement des situations, et non le cas par cas au bon vouloir de la hiérarchie... ( « dans ce cas, ce n'est pas la peine de proposer le protocole, ce n'est pas un conflit grave, c'est juste que ... elle ne veut pas travailler...il a mauvais caractère...elle est contractuelle... »).

Nous avons pu relier ce conflit à d'autres plus anciens où le protocole n'existait pas ,et les comprendre autrement... Il est intéressant de voir apparaître sous ces conflits graves des façons fondamentalement différentes de voir son métier, de s'engager, certains mettant leur vie entière au service de la recherche avec un

grand R, d'autres privilégiant l'engagement institutionnel ou pédagogique. Conflit aussi entre les « modernes » et les anciens, les « branchés » et ceux qui ne le sont pas... Conflit entre un titulaire et un contractuel précaire... Conflits graves lorsqu'un nouveau responsable se sent investi de la mission de remettre en ordre et au travail un service qui s'était un peu laissé aller... Arrivée d'un titulaire sur le poste occupé depuis de nombreuses années par un contractuel...

Ces situations semblent être favorisées dans les composantes « éloignées » du pouvoir central, du regard central ... avec une faiblesse des instances démocratiques de base : conseil de labo, conseil d'UFR, commissions paritaires diverses ; favorisées aussi par le fait que les responsables n'ont souvent pas de formation dans la gestion des ressources humaines, l'idée que la bonne volonté suffit se révélant malheureusement démentie par les faits.

...

### **Il reste des choses à améliorer :**

Il n'est pas possible de n'avertir la personne incriminée que par courrier, c'est une blessure inutile. Il faut l'informer oralement de la mise en route de la procédure. Ce sera la possibilité d'une meilleure collaboration lors des entretiens.

Le médecin et l'AS ne peuvent pas rendre de document écrit, mais la personne N+2 peut, elle, écrire quelque chose sur ce qui a été compris de l'organisation du travail, qui dépasse le conflit des personnes. Ce document est important.

Si possible, d'autres personnes que celles directement impliquées pourraient être entendues (c'est d'ailleurs prévu dans le protocole).

Les situations de conflit grave n'arrivent pas que entre personnes appartenant au même corps... Il faut donc informer les autres institutions (CNRS, INRIA, INSERM, CHU...) de la mise en place de ce protocole, sans oublier les étudiants (tout particulièrement les thésards..).

### **Il reste des questions**

Une vigilance à conserver d'abord, celle du respect du secret professionnel : le médecin et l'assistante sociale doivent être attentifs à ne rien dévoiler de ce qui pourrait être du secret. Dans la réunion de synthèses, la discussion porte sur ce qui est connu de tous, et sur l'organisation du travail. Aucun document écrit ne sera rédigé par eux sur le conflit.

Que fera réellement l'Institution des conclusions ? Le Président pourra-t-il poser les choses ? refuser certains comportements ? essayer une conciliation à 3 ?

Le protocole ne doit pas être pour l'Institution un moyen de faire traîner un peu plus des situations qui pourrissent depuis des années, ne doit pas être le seul lieu où est rappelée la loi que d'autres ne disent plus. ( ne pas se taper dessus au travail)....

Sur les 4 Universités de Grenoble, seule une s'est saisie du protocole et l'a fait valider dans les Instances de l'institution. Il a été discuté en CHS, en bureau, puis en CPE ( où il a bien été précisé les limites du protocole, réservé aux conflits graves dépassant les compétences des instances locales, et protocole ne

remplaçant absolument pas les plaintes officielles et les sanctions légales si elles sont nécessaires). Il devra ensuite figurer dans le règlement intérieur.

Pourquoi l'absence de mobilisation des 3 autres universités, pourtant confrontées aux mêmes problèmes ? Est-ce une sorte de politique de l'autruche( est-ce conjuratoire ?), si on n'en parle pas, ça n'arrivera pas. Est-ce parce que les responsables pensent : je me débrouille très bien tout seul, je sais ce qui se passe, je sais que Madame M. se plaint toujours, et que Monsieur T ne peut pas être comme elle dit, donc acte...

Nous ne pouvons que constater.

Il est évident que ce protocole doit évoluer et s'adapter au fil du temps, en fonction des demandes des personnels et des problèmes qui seront soumis...

ASPECTS JURIDIQUES DU HARCELEMENT  
PROFESSIONNEL

Francis MEYER

Université Robert Schuman  
INSTITUT DU TRAVAIL

# La jurisprudence sur le harcèlement

- Grande diversité dans les approches
- L'employeur a un rôle clé dans la prévention
- La question de la charge de la preuve n'est pas encore stabilisée
- Certains juges considèrent que l'employeur viole ses obligations contractuelles sans parler de harcèlement
- Parfois ils requalifient la diffamation ou l'injure en harcèlement

# La jurisprudence sur le harcèlement

- Les juges ont anticipé sur la loi de modernisation pour traiter les cas les plus graves
- Ils utilisaient pour cela le droit civil ou le droit pénal
- Le droit civil incrimine tout fait qui cause un dommage à autrui
- Le droit pénal vise la situation de la personne en situation de vulnérabilité

# La jurisprudence sur le harcèlement

- Le revirement récent de la Cour de Cassation ( 25 juin 2003 ) sur l'imputabilité de la rupture va compliquer la situation des salariés qui sont harcelés et qui veulent quitter leur emploi



# Le harcèlement et le risque professionnel

Le harcèlement débouche plus ou  
moins rapidement sur une  
dégradation physique ou psychique  
de l'état de santé

# Harcèlement et risque professionnel

- Jusqu'à récemment, la définition de l'accident du travail était peu propice à la prise en charge des effets du harcèlement
- Les juges avaient néanmoins fait preuve d'imagination
- Un arrêt du 2 avril 2003 facilite la reconnaissance

# Harcèlement et risque professionnel

- « Constitue un accident du travail un évènement ou une série d'évènements survenus à des dates certaines par le fait ou à l'occasion du travail dont il est résulté une lésion corporelle quelle que soit la date d'apparition de celle-ci » *Albert c/ Cnam du Gard*

# Harcèlement et risque professionnel

- La reconnaissance peut aussi se faire dans le cadre du système complémentaire ( al. 4 de l 'article L 461-1 )
- les conséquences du harcèlement peuvent déboucher sur une maladie qui peut être reconnue si elle est essentiellement et directement causée par le travail (IPP 25%)

# Harcèlement et risque professionnel

- Abandon du critère de soudaineté
- Un autre arrêt du 1er juillet 2003 admet au titre des altérations physiques la dépression nerveuse
- La tentative de suicide ou le suicide sont parfois reconnus au titre de l'accident du travail
- La faute inexcusable a aussi été admise dans ce cas

## Harcèlement moral dans la fonction publique

- La loi du 17 janvier 2002 s'applique aussi bien au secteur privé qu'au secteur public
- Les phénomènes sont de même ampleur dans les deux secteurs
- Certaines études communautaires montrent que le risque serait même plus important dans le secteur public

## Harcèlement moral dans la fonction publique

- Il y a des spécificités dans la fonction publique en ce qui concerne la connaissance des risques et le contrôle de l'application de la réglementation
- Par ailleurs la loi transposant le dispositif n'a pas repris le régime de la preuve et la faculté de désigner un médiateur
- Le texte s'applique aux agents non titulaires

# Harcèlement moral dans la fonction publique

- Les poursuites peuvent se faire devant le tribunal correctionnel ou devant le juge administratif
- L'auteur du harcèlement peut être personnellement tenu de verser des D et I
- Il peut encourir des sanctions disciplinaires



## Prévention et réparation du harcèlement : tour d'horizon européen

- **Des directives récentes intègrent la notion de harcèlement**
- **le harcèlement est considéré comme une forme de discrimination lorsqu'il est lié à l'un des motifs énumérés ( âge - orientation sexuelle - religion - conviction- handicap - religion - sexe )**

# Prévention et réparation du harcèlement : tour d'horizon européen

- Le harcèlement est défini par la directive « égalité de traitement » du 23 septembre 2002 comme « la situation dans laquelle un comportement non désiré lié au sexe d'une personne survient avec pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant » art.1 point 2
- le harcèlement sexuel « la situation dans laquelle un comportement non désiré à connotation sexuelle s'exprimant physiquement verbalement ou non verbalement survient avec pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et en particulier de créer un environnement intimidant hostile dégradant humiliant ou offensant » idem

## Prévention et réparation du harcèlement : tour d'horizon européen

- Les maladies psychosociales sont peu reconnues dans les 15 pays de la CE
- la Suède a été le précurseur avec une reconnaissance dès 1980
- en 2002 - elle a reconnu 634 cas
- 2 cas en Belgique
- 14 en France entre 2000 et 2002 ( Eurogip )

## Prévention et réparation du harcèlement : tour d'horizon européen

- La reconnaissance est impossible dans 5 pays ( All - Finl.- Lux. - Espagne - Irl. )
- la difficulté réside pour l'essentiel dans l'absence de certitude de l'existence d'un lien entre le risque psychique au travail et l'altération mentale

## Prévention et réparation du harcèlement : tour d'horizon européen

- **les demandes formulées sont par contre importantes**
- **multiplication par 3 entre 1997 et 2001 en Suède des demandes**
- **demandes en augmentation en Allemagne**
- **en France une étude est en cours pour voir si on peut définir un protocole d'entretien et de diagnostic à l'usage du médecin**

# **Les aspects juridiques de la réparation en matière de harcèlement professionnel**

**Francis MEYER**

## 1 - La jurisprudence sur le harcèlement professionnel

On constate pour le moment une grande diversité dans les approches et les analyses menées par les juges du fond, qu'il s'agisse des conseils de prud'hommes ou des Cours d'appel.

Certains admettent assez facilement que des conditions de travail dégradées s'analysent en un harcèlement notamment, lorsqu'il y a péril pour la santé ou la dignité. Une décision de la Cour d'appel de Dijon parle ainsi " de stress quotidien et insinueux, de peur, amplifiée les derniers mois et mettant en cause des attaques personnelles et mensongères visant leurs compétences professionnelles." ( 8 octobre 2003- SA Cidel c/ Stenger )

Les juges font porter à l'employeur la responsabilité de veiller à ce que le harcèlement ne se produise pas. Si un cadre a un comportement inadmissible, il revient au PDG de mettre fin à la situation sur le fondement de l'article L 230-2 du code du travail et la faute grave ne peut être retenue contre le cadre malgré le harcèlement. L'employeur avait laissé passer un an sans se rendre sur le site, sans vérifier les conditions de travail des salariés malgré des courriers de plainte émanant de 7 salariés. Il aurait au minimum pu dispenser le cadre de l'exécution du préavis pour éviter la confrontation avec les personnes harcelées. ( idem )

Le harcèlement doit-il être prouvé par le salarié ou l'employeur doit-il justifier de l'absence de harcèlement ? On a vu que le régime de la preuve a été aménagé mais les juges ne sont pas encore fixés sur la répartition de la charge de la

preuve. Le texte n'exige pas la volonté de nuire puisqu'il mentionne que le harcèlement doit avoir pour objet ou pour effet de porter atteinte aux conditions de travail. Seul le pénal nécessite un mobile, un élément intentionnel. Mais les juges du civil ont néanmoins tendance à exiger que l'employeur a voulu sciemment "par des agissements hostiles, des réflexions désobligeantes des insultes des moqueries présentant un caractère répétitif et incessant visant à déstabiliser le salarié et à porter atteinte à sa dignité." CA de Montpellier 15 avril 03 - SARL Dessalces Immobilier c/ Frezza

Par ailleurs certains juges considèrent que la violation des obligations contractuelles par l'employeur peuvent justifier le départ du salarié aux torts de l'employeur sans que cela soit constitutif d'un harcèlement. En l'espèce, l'employeur modifiait continuellement le planning de la salariée, sans délai de prévenance. Il la contraignait à travailler parfois le samedi. ( 27 plannings différents sur moins d'un an ) Il a par ailleurs tenté de lui imposer des astreintes de nuit pour une somme dérisoire correspondant environ à une heure de salaire. Malgré cela, les juges qualifient ce comportement d'abus de droit mais non de harcèlement : il manque selon eux la volonté « d'humilier et d'abaisser les salariés de manière répétée et dans le but de leur faire quitter leur emploi », ce qui est évidemment très réducteur et ne correspond pas à la définition légale .( 5 CA Toulouse – 28 mars 2002 Van Wonterghem c/Sarl Télé Sentinel RJS 02 n° 1345

## 2 - Le harcèlement et le risque professionnel

Le salarié soumis à un harcèlement va subir une pression qui produit plus ou moins rapidement une dégradation de l'état de santé physique et/ou psychique : hypertension – stress intense – insomnies – nervosité... Cet état de santé

dégradé peut donner lieu à des arrêts de travail plus ou moins longs. Cela peut déboucher également sur un état dépressif, voire sur un suicide.

A partir de quand et de quelle manière la législation sur les risques professionnels est-elle en capacité d'identifier ces événements afin de les faire entrer dans les comptes financiers de l'employeur et peut être ainsi le rendre plus attentif à ces phénomènes ?

Jusqu'à récemment, la définition de l'accident du travail énoncé à l'article L 411-1 du CSS et interprété par la jurisprudence était peu propice à faire émerger une reconnaissance du harcèlement : il fallait pouvoir faire état d'un événement soudain, qui soit à l'origine d'une lésion corporelle. Il fallait donc pouvoir localiser l'événement dans l'espace et dans le temps et donc mettre en évidence un événement soudain à l'origine du traumatisme.

Néanmoins, les juges ont fait preuve d'imagination en rattachant les troubles constatés à un événement précis du travail : entretien, coup de téléphone, choc émotionnel, altercation. En cas de constatation de la survenance soudaine d'une répercussion sur l'organisme par un certificat médical, il était admis que par exemple qu'un syndrome dépressif réactionnel trouve son origine dans ce fait précis ( Tass Grenoble – 18 octobre 2002 )

Dans un arrêt du 2 avril 2003, la Cour de Cassation a modifié sa définition de l'accident du travail en édictant qu'à l'avenir « constitue un accident du travail un événement ou une série d'événements survenus à des dates certaines par le fait ou à l'occasion du travail, dont il est résulté une lésion corporelle, quelle que soit la date d'apparition de celle-ci. » ( Cass. Albert X. c/ CPAM du Gard )



Il y a donc abandon du critère de soudaineté au profit de la notion d'évènements ou de séries d'évènements, ce qui correspond évidemment beaucoup mieux aux effets induits par un harcèlement, notamment du fait que la répétition est exigée par la loi. Il peut désormais y avoir un temps de latence important entre les faits de harcèlement et l'apparition de la lésion sans que la victime ne perde le bénéfice de la présomption d'imputabilité.

Un autre arrêt du 1<sup>er</sup> juillet 2003 , intervenu justement à propos d'une dépression nerveuse, admet au titre des altérations physiques ou psychiques la dépression nerveuse, ce qui est encore une avancée de la jurisprudence : ce salarié avait subi le jour de son entretien annuel une avalanche de reproches s'était vu retirer son équipe et affecter au remplacement des chefs de poste absents. Il est mis en arrêt de travail 2 jours après sur la base d'un certificat qui indique « une douleur morale gravissime entraînant une dépression nerveuse invalidante et traumatisante avec une atteinte profonde de la personnalité et déstabilisation spirituelle après entretien avec son chef de service immédiat. » Les juges admettent qu'une dépression nerveuse soudaine dans de telles conditions peut être prise en charge au titre des accidents du travail ». Cass. Ratinaud c/ CPAM Dordogne –Revue jurisprudence Lamy n° 130 – 19 septembre 2003

La prise en charge des suicides ou des tentatives a donné lieu à quelques arrêts qui ont été relativement médiatisés. Il s'agissait de salariés qui ont agi de la sorte suite à des remontrances ou l'annonce de plan de licenciements. Quelques arrêts admettent que de tels comportements peuvent entrer dans le champ de la réparation au titre des accidents du travail. ( Cour d'appel de Pau, 9 février 1998 – société J. Salet entreprise c/ DE Pizzol ) ( Cour d'appel de Riom, 22 février 2000, Brucker c/ SA diamantine et CPAM de l'Allier )

S'agissant d'une tentative de suicide d'un salarié soumise à une pression psychologique impitoyable de sa supérieure, elle a été admise au titre d'un accident du travail par le juge du TASS d'Epinal en 2000 ( 28 février 2000- Mme Rousseaux c/CPAM des Vosges ) De même dans l'affaire Bruckner où le salarié s'était pendu suite aux pressions psychologiques exercées par l'employeur ( CA Riom – 22 février 200 )

En cas d'actes de cette nature, la caisse doit démontrer que le travail n'a joué aucun rôle dans le geste désespéré des victimes.

Un autre terrain sur lequel la reconnaissance des altérations physiques ou psychiques suite à un harcèlement peut être pris en compte est celui de la faute inexcusable qui permet d'obtenir une réparation complémentaire sous forme d'indemnisation des préjudices personnels de la victime et des ayants-droit et d'une majoration de rente. Les juges admettent depuis quelques années que des suicides par exemple peuvent être pris en compte au titre de la faute inexcusable si la victime a subi une pression psychologique ou un traumatisme de la part de l'employeur ou d'un autre salarié de l'employeur et que les critères de la nouvelle définition de la faute inexcusable sont réunies. ( conscience du danger et absence de mesures pour y remédier)

Les proches de la victime peuvent pas ailleurs agir à titre personnel pour le préjudice qu'ils subissent du fait de la dégradation de la santé ou de la mort de la victime. Ils peuvent aussi réclamer au titre de l'action patrimoniale réparation des préjudices personnels subis par la victime avant son décès.

### 3 - La protection des agents publics contre le harcèlement.

#### A. La prise en compte du harcèlement

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 s'applique aussi bien au secteur privé qu'au secteur public. Il y a certes des différences entre les deux régimes, notamment quant à la possibilité de recourir à un médiateur ou encore quant à l'aménagement de la charge de la preuve.

Toutes les enquêtes montrent en effet que le phénomène est de même ampleur dans les deux secteurs. Une enquête publiée par la fondation de Dublin en 2003, montre que les travailleurs victimes d'intimidations et de violences psychologiques sont les plus nombreux dans les secteurs de l'administration publique et des services collectifs généraux. ( 14 % ) "D'une manière générale, le risque de brimades est plus important dans le secteur public que dans le secteur privé. Une explication avancée à cet égard est que le système de l'emploi "à vie" pratiqué dans le secteur public offre moins de possibilité de mobilité, et qu'il y a donc moins de départs dus à une situation conflictuelle. Il a également été dit que la plupart des emplois associés à un risque élevé de brimades sont des emplois à forte charge émotionnelle. Dans ces circonstances, les employés peuvent être plus enclins à s'ouvrir et à s'impliquer davantage dans la relation de travail avec leurs collègues et clients, ce qui peut renforcer leur vulnérabilité aux abus psychologiques." <sup>1</sup>

La proposition de loi ne concernait au départ que le secteur privé . C'est finalement à la demande du Conseil économique et social et de la Commission nationale consultative des droits de l'homme que la loi intègre un article 178 qui a pour vocation de s'appliquer aux agents de la fonction publique qu'ils soient titulaires ou contractuels.

Les termes de la définition sont les mêmes qu'en droit privé. Les hypothèses de possible mesures de rétorsion sont différentes : elles visent notamment la

---

<sup>1</sup> Prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail - Fondation pour l'amélioration des conditions de travail, juin 2003 p. 43

titularisation, la notation et la discipline qui sont des concepts propres à la sphère du droit public. Le fonctionnaire doit pouvoir relater sans crainte de représailles les agissements qu'il a subis. De même que les personnes qui témoignent de la réalité de ces agissements .

Même si la loi ne le spécifie pas, c'est bien au supérieur hiérarchique de prendre toutes les mesures nécessaires pour prévenir les actes de harcèlement, à l'instar de ce que prévoit l'article L 122-48 du code du travail . Le CHS de la fonction publique n'a pas reçu compétence spéciale pour traiter cette question, mais il peut le faire dans le cadre du décret de 1982. De même la médecine du travail n'a pas vu ses attributions étendues expressément à la santé physique "ou mentale", mais le terme général "d'état de santé" suffit à englober la question du harcèlement. Reste l'absence d'intervention de l'inspecteur du travail qui dans le privé peut apporter une aide au salarié. Il est vrai que cela peut constituer un handicap sérieux pour l'agent public qui n'a pas de secours "externe". On peut penser que la plus forte syndicalisation dans le secteur public permettra de compenser en partie ce manque. L'action des syndicats devrait être admis au titre de la mise en cause des intérêts collectifs de la profession.

On peut encore noté l'absence de procédure de médiation dans la fonction publique. Mais il faut rappeler que l'intérêt de cette procédure prévue dans le droit privé a été fortement limitée par la loi du 3 janvier 2003 qui impose un médiateur interne à l'entreprise et non plus externe, ce qui ne permettra pas de dépassionner le conflit.

Enfin le bénéfice du régime de preuve aménagé ne profite pas aux agents de la fonction publique. Ils doivent donc rapportés entièrement les faits attestant de l'existence d'un harcèlement. On peut penser que les garanties disciplinaires offertes par le statut viennent ici compenser partiellement cette carence.

Le dernier alinéa de l'article 178 couvre les agents non titulaires de droit public.

#### B. La répression du harcèlement moral dans la fonction publique

Les poursuites peuvent s'exercer normalement soit devant le tribunal correctionnel, soit devant le juge administratif ( faute intentionnelle détachable du service ou non) . Elles ne sont possibles que pour des faits postérieurs à l'adoption de la loi.

Le juge peut prononcer l'illégalité des décisions prises. Il peut aussi dans le cadre d'un recours en plein contentieux, condamner l'administration à payer des indemnités en réparation du préjudice subi.

La sanction pénale peut toucher le harceleur à hauteur de un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amendes. Le juge pénal peut condamner directement l'auteur à verser à la victime des dommages et intérêts. Il peut ordonner la publication de sa décision dans la presse. Cette nouvelle incrimination n'empêche pas les plus anciennes s'il s'agit d'actes de violence.

Des sanctions disciplinaires peuvent aussi être engagées à l'encontre du harceleur. La palette habituelle des sanctions prévues par le code la Fonction publique peut être utilisé.

#### 4. Regard sur une étude récente réalisée au Canada<sup>2</sup>

Cette étude récente de janvier 2004 montre qu'il n'y a pas de profil type de la personne harcelée en fonction de traits individuels ( âge - sexe - origine ethnique ). Il est donc question de tolérance des organisations vis à vis du harcèlement que nos amis canadiens appellent psychologique. Dans cette entreprise à main d'œuvre très qualifiée, se sont surtout les supérieurs hiérarchiques qui harcèlent. Les chiffres sont particulièrement alarmants : 19 % des salariés le vivent tous

---

<sup>2</sup> Comme 2+2 = 5 : le harcèlement psychologique chez les ingénieurs d'hydro-Québec. Prof. Soares , janvier 2004 - université du Québec à Montréal - 42 pages

les jours ou presque. Un ingénieur sur trois est victime de harcèlement plusieurs fois par mois.

Ce qui est le plus préoccupant dans cette étude, c'est que il a y une connivence des gestionnaires avec le harcèlement horizontal qu'il ont tendance à laisser faire lorsqu'ils ne sont pas eux mêmes à l'origine du harcèlement ( 59 % des cas )

Les sources du harcèlement trouvent majoritairement leur origine dans un changement d'organisation du travail. Les répercussions du harcèlement sont surtout des symptômes de détresse psychologique ( anxiété -dépression - agressivité - troubles cognitifs ) Il provoque aussi le désespoir qui peut déboucher sur des actes suicidaires . Il y a aussi des stress post traumatique - des cas d'épuisement professionnel.

Le soutien social est déterminant pour amortir les conditions stressantes sur la santé mentale.

# Une approche sociologique de la souffrance au travail

Pierre Roche, Céreq,  
XXI<sup>o</sup> journée de l'ADHYS,

CNRS, Paris, 18 mars 2004

## Introduction

### Une approche sociologique *et* clinique

Nous voudrions faire part d'une approche sociologique de la souffrance au travail qui s'inscrit dans une perspective clinique. Autrement dit :

- d'une approche qui met au cœur de son questionnement la façon dont les dimensions sociales et les dimensions psychiques se relient, se connectent, s'intriquent au sein d'un phénomène ou processus. Qui a donc tendance à *réhabiliter* ce que la sociologie a, dans un premier temps, rejeté pour se constituer en tant que discipline autonome : le vécu, le personnel, le subjectif, l'affectif... en fait, toute la dimension existentielle des rapports sociaux,

- d'une approche qui présuppose une certaine façon d'interpeller les acteurs sociaux et de travailler avec eux en suscitant leur parole, en leur permettant d'acheminer du sens et de participer activement à l'élaboration des savoirs,

- d'une approche qui s'inscrit en faux contre la rationalité instrumentale, est solidaire d'un projet d'émancipation. Ainsi place t-elle au centre de ses préoccupations théoriques, méthodologiques et éthiques la possibilité pour un individu ou un groupe de devenir sujet en se désaliénant, en sortant de la place qui lui est socialement assignée, en refusant de se laisser écraser par le poids des déterminations ou encore piéger dans des passions tristes, dans des affects comme la crainte ou l'espoir d'une récompense, comme la culpabilité ou l'impuissance, comme la frustration, l'amertume, comme le sentiment d'inutilité, d'auto dévalorisation de soi...<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> On aurait tort ici de passer à côté de Spinoza en feignant de ne point le reconnaître, car cet auteur, notamment au travers de son ontologie, de son éthique et de son anthropologie, est peut-être celui qui a le mieux dégagé cette dynamique affective et compris son caractère éminemment politique, dont on peut alors tirer un immense parti pour notre problème sociologique à condition toutefois de parvenir à sortir nombre de ses catégories de pensée de son registre proprement philosophique.

## Une définition de la souffrance

Dans cette perspective, on serait en souffrance non seulement parce qu'on serait sous l'emprise de passions tristes, pris dans un éprouvé négatif mais aussi parce qu'on ne serait pas (ou on serait moins) en capacité d'affirmer, d'actualiser sa puissance d'agir. On serait en souffrance dès lors que cette puissance d'agir serait (tendanciellement) ramenée en une puissance de pâtre.

Dans cette perspective, toute souffrance n'est pas pathogène. Nous dirons même que la souffrance en elle-même n'est pas pathogène. Il n'y a en fait de souffrance pathogène que lorsque les marges de manœuvre de l'individu pour y faire face se réduisent, lorsque ses capacités de résistance sont mises à mal, lorsque le champ des possibles se referme. C'est l'impossibilité de modifier son destin, de la transformer en créativité qui est problématique. C'est à ce moment-là, peut-être, que la souffrance pousse l'individu vers des décompensations (mentales ou psychosomatiques) ou vers la maladie.

Dans cette perspective, la souffrance peut et doit, aussi, être rapportée à l'histoire personnelle de chacun. En fait, dans la mesure où ce que l'on éprouve dans cette confrontation au réel social (au travail) réactive des conflits proprement intra-psychiques. Et on ne peut ici s'inscrire dans le cadre d'une causalité linéaire. L'individu ne fait pas que rejouer sur la scène du travail ses conflits anciens. Il peut aussi s'appuyer sur son histoire, sur ce que son histoire lui a légué pour faire face à ce qui, pour lui, fait condition. En un sens, Il se mesure donc toujours à sa propre histoire.

Dans cette perspective, la souffrance n'est pas seulement un objet parmi d'autres de la recherche, ni même d'ailleurs son objet privilégié. Elle est au centre de ses enjeux. Ou plutôt sa transformation en plaisir est au centre de ses enjeux. Puisque le processus d'émancipation se situerait finalement sur un axe qui irait de la souffrance au plaisir.

Que l'on nous comprenne bien. Il ne s'agit pas ici de vouloir éviter à *tout prix* la souffrance en mettant en oeuvre des procédures défensives (à même de la contenir, de l'occulter). Dans ce cas, on atteint finalement plutôt un non-déplaisir qu'un plaisir proprement dit. Et si ces procédures défensives deviennent par trop rigides, on risque tout simplement de basculer dans l'horreur en perdant notre capacité à être affecté. Il est précisément, dans notre monde présent, une drôle de « folie » qui consiste précisément à tout perdre (à perdre notamment sens, valeurs et capacité à être affecté), à tout perdre donc sauf peut-être la raison instrumentale.

Il s'agira, au contraire, d'assouplir, voire de passer outre de telles procédures qui se révèlent en fin de compte psychiquement et éthiquement fort coûteuses pour celui qui les met en oeuvre. Et sans doute aussi socialement coûteuses.



Il ne s'agit pas non plus de concevoir un tel axe de façon purement linéaire. Car loin de pouvoir en toute circonstance nous en tenir à une simple distinction entre affects passifs négatifs, asservissants et affects positifs, actifs, émancipateurs, nous devons plutôt les penser à partir de la façon dont ils peuvent les uns les autres se combiner, s'entrelacer, se stresser, penser donc en terme de complexe affectif, de constellation affective. Penser, par exemple, qu'un même affect peut être passif ou actif selon le complexe affectif dans lequel il s'insère.<sup>2</sup>

Une recherche menée en étroite coopération avec une équipe d'agents de conduite de la SNCF nous avait permis de prendre la mesure d'un tel retournement. L'anxiété, compte tenu de la place qu'elle occupait dans l'ensemble de leur système de mobilisation affective, ne générait pas en effet de la passivité, n'était pas source d'inhibition. Associé à la fierté qui jouait alors le rôle de contre-affect, elle pouvait, au contraire, être à la source d'une dynamisation de l'activité et donc être très fonctionnelle si l'on se place du strict point de vue des exigences requises par la maîtrise du poste.

Cet enseignement est selon nous majeur parce qu'il nous pousse à donner une définition de la santé mentale non plus en terme de suppression des tensions psychiques mais de capacité à y faire face et, au delà, en faire œuvre, à en faire la source de la production des capacités, de l'accroissement de l'être, de l'augmentation de sa puissance d'agir.

## **Travail et souffrance**

Qu'est-ce qui, dans la monde du travail, nous met donc en souffrance ? Qu'est-ce donc qui nous empêche de développer nos capacités ? Qu'est-ce qui contrarie l'affirmation de notre puissance d'agir et de penser ? Qu'est-ce donc qui, à terme, nous coupe de cette puissance ? Rien n'est plus urgent que de dégager les processus qui participent de la mise en place d'un état des affects tel que les individus au travail sont comme neutralisés, annihilés, réduits à fonctionner tels des automates plutôt qu'à agir en tant que citoyens.

---

<sup>2</sup> On retrouve cette façon de combiner les affects chez Spinoza, dans la partie IV de l'Ethique

## Précarisation du travail et souffrance

Reconnaissons d'abord que l'on associe souvent souffrance et précarité au travail. Ces derniers mots constituent d'ailleurs le titre d'un ouvrage passionnant écrit par un collectif de médecins du travail et coordonné par Dominique Huez. Mais entendons nous bien sur cette notion de précarisation.

Bien sûr on ne peut pas, ici, ne pas évoquer la démultiplication des emplois que l'on dit atypiques, qui ne relèvent pas du type CDI. On pense alors aux CDD, aux missions d'intérim, aux CES, CEC, CIE, emplois jeunes, aux stages divers, aux RMA... Il y a là en effet, à n'en pas douter, une source importante de précarisation. Leur nombre toujours croissant participe de cette précarisation.

Mais nous ne devons pas limiter pas la question de la précarisation à celle des emplois précaires. Pour deux raisons au moins :

- tout d'abord, parce que toute attaque contre les garanties permettant d'encadrer les procédures de licenciements participe aussi de la précarisation du travail. A la limite, on pourrait imaginer une société salariale qui pourrait tout à la fois généraliser le CDI et... la précarisation. Il suffirait qu'elle donne aux employeurs une totale liberté de licenciement. La suppression de l'autorisation administrative de licenciement en 1986 a très largement engagé ce processus,

- ensuite, parce que la précarisation est aussi la précarisation *du travail* et non seulement celle *de l'emploi*.

Est précaire un salarié dont les conditions de travail et, plus largement, d'existence deviennent précaires. Au sens classique de *peu assuré, instable, incertain*, au sens de *qui peut remis en question à chaque instant, qui ne tient qu'à un fil...* au sens de *sans lendemain*, au sens de *vivre au jour la journée*. De nombreux salariés bien qu'en CDI sont confrontés à une très grande précarité. On pense bien sûr à ceux ou plutôt à celles qui sont sur des CDI mais sur temps partiels contraints. (Une formule qui a été généralisée dans les secteurs du nettoyage, du commerce, de la restauration... et dont les femmes sont les principales victimes...).

Evoquons aussi ceux qui sont dans des entreprises sous traitantes où les exigences drastiques des sociétés donneuses d'ordres en termes de respect de délais et de qualité notamment ne peuvent que se répercuter très négativement sur les conditions de travail et les statuts d'emploi.

Evoquons aussi le fait que ceux qui sont dans des établissements de petite taille (- de 50) sont relativement toujours plus nombreux que ceux qui travaillent dans des grands établissements (+500). On sait que les possibilités de se défendre sont moindres dans les petits établissements et que cette fragmentation du salariat n'est donc pas neutre.

Mais il nous faut, sur le terrain même de la précarité, aller plus loin encore. Dans nombre de situations de travail, c'est, plus fondamentalement, le

fait même d'être fragilisé, désarmé, pour le formuler ainsi, au moment même où on est attaqué qui fait violence, qui met en souffrance ; c'est le fait de disposer de *toujours moins* de ressources et de devoir faire face à un *toujours plus de* contraintes ; c'est le fait même que la puissance d'agir soit affaiblie au moment même où le poids du contexte structurel exigerait qu'elle soit renforcée.

On le voit, le propre de la précarisation du travail (et bien sûr aussi de l'exclusion sociale) serait peut-être alors de transformer une souffrance normale en souffrance pathogène. Car si toute souffrance, nous l'avons dit plus haut, n'est pas pathogène, la souffrance psychique liée à la précarisation, elle, le serait plus souvent précisément parce que dans ce processus, l'individu n'est pas seulement malmené, sous contrainte mais atteint dans sa capacité même à développer des stratégies pour se protéger, se défendre, faire face, transformer la contrainte en ressource.

De nombreux éléments participent de cet affaiblissement de la puissance d'agir. Il faudrait pouvoir développer plus avant sur la disparition de postes dits légers, l'amointrissement des possibilités de promotion, l'insuffisance des revenus salariaux, l'éclatement des collectifs... Un seul élément ici retiendra notre attention parce méritant un sort particulier, la peur de perdre son emploi, de faire parti *de la charrette des licenciés*, de se retrouver *sur le carreau*...

Cette peur affaiblit les syndicats dans leur combat pour de meilleures rémunérations et de meilleures conditions de travail, qui les pousse à agir uniquement sur l'emploi, délaissant alors les questions relatives à la santé.

Cette peur pousse les salariés à remettre en cause les valeurs de solidarité et d'entraide et à supporter l'insupportable, à tolérer intolérable, à vivre l'invivable. Cette peur les pousse à supporter l'intensification du travail requise par la nouvelle phase d'accumulation du capital marquée par la financiarisation et, donc, par l'exigence de fournir des taux de rendement exorbitants aux actionnaires créanciers.

Elle les pousse à travailler aux limites de leurs possibilités physiques, mentales et psychiques ; en fait, à les repousser jusqu'au point de rupture lui-même. L'explosion des TMS en témoigne.

Arrêtons nous quelques instants sur cette intensification du travail. Elle peut prendre en fait des formes très différentes. Celle de l'accroissement de la production à effectif constant ou encore de la diminution des effectifs à production constante. Dans les usines, on augmente ainsi le nombre de pièces à exécuter ou on rajoute une opération, ou on supprime le volant des remplaçants. La réduction des lignes hiérarchiques participe de l'augmentation de leur charge de travail. Les ouvriers qui travaillent sur les chaînes de montage de l'industrie automobile doivent ainsi effectuer 20, 21, 22 (ou plus...) opérations par minute. Pour eux, les contraintes de temps sont plus élevées que jamais tandis que, désormais, la diversité des options proposées sollicite plus encore leur l'attention. Leur charge de travail est fortement liée à cette combinaison d'urgence et d'attention. A l'ennui et la monotonie vient alors se mêler la peur

de pas pouvoir suivre le rythme, de *couler*, d'être considéré comme un excédentaire, autrement dit assigné à une place qui participe de la mise en acceptabilité de leur exclusion prochaine. Ces processus d'intensification ont rapidement gagné tous les secteurs dont :

- celui du commerce. Pour les caissières, cela signifie devoir scanner, suivant les cas, 16 à 26 articles par minute. Le scannage qui aurait pu soulager la peine de ces salariées a été au contraire utilisé de façon à intensifier leur travail. A cela s'ajoute le fait qu'elles doivent en même temps être attentives aux clients,

- celui du nettoyage. Pour les femmes de ménages dans les hôtels, cela peut signifier, par exemple, 22 chambres par jour, soit à peu près à peu près 3 chambres par heures (recouches et blanches). Ce chiffre peut monter à 25 chambres par jour chez les sous traitants des grands groupes, avec possibilité de baisse de salaire en cas d'objectifs non atteints. Difficile ici de ne pas évoquer la peur de ne pas atteindre les objectifs et l'humiliation en cas de retenue de salaire,

- celui des services enfin comme en témoigne la récurrence forte du terme *abattage* lors des entretiens : « *Le plus épuisant, c'est l'impression de travailler à l'abattage.* » (une infirmière anesthésiste) ; « *On fait de l'abattage. Tu n'as pas affaire à la personne mais à un ticket qui doit être rapidement reçu !* » (Une conseillère de l'ANPE). Lors d'une enquête conduite au sein d'une agence pour l'emploi, j'ai pu constater que les conseillers, au Service immédiat, disposait de 4 minutes par demandeur d'emploi afin d'effectuer la mise en relation offres - demandes. La canicule de cet été a permis de mettre le projecteur sur la situation des maisons de retraite. Mais sait-on que les aides soignantes, dans bon nombre de cas, doivent réaliser une douzaine de toilettes, voire plus dans le cadre d'une plage de deux heures de travail ?

Là aussi, il nous faudrait s'arrêter longuement sur tous les processus qui participent de cette augmentation des contraintes. Nous ne pouvons trop développer. Nous nous contenterons de citer la densification du travail, la flexibilisation des temps de travail, l'augmentation des temps de travail, la surexposition aux risques professionnels (qu'ils soient physiques, chimiques ou biologiques...).

Enfin, dans nombre de situations de travail, c'est le fait d'être confronté à des alternatives impossibles qui met en souffrance. Dans le cadre du Céreq, on mène des enquêtes de cheminement afin de savoir ce que les sortants du système scolaire deviennent sur la marché du travail. Dans ce cadre, on a rencontré des jeunes de 25 ou 26 ans qui étaient sortis de l'école sans avoir obtenu le bac afin de construire avec eux des récits de vie (soit 240). Relisant les entretiens, nous avons été frappé par la récurrence des problèmes de santé et tout particulièrement d'usure prématurée. Ces jeunes étaient de moins en moins en situation de se retirer d'un poste de travail alors même qu'ils se sentaient toujours plus usés ou en danger. Ces jeunes étaient ainsi placés face à une alternative impossible et pris dans des sentiments ambivalents, écartelés entre la

peur de s'abîmer plus encore la santé en restant sur leur poste de travail et celle de se retrouver au chômage.

On vient de le voir, la souffrance s'exprime fortement non seulement chez ceux qui sont en emploi précaire mais aussi chez ceux qui sont confrontés à des conditions de travail et d'existence précaires. Mais il nous faut aller plus loin encore dans l'entreprise de dé-occultation en parlant de tous ceux qui sont en souffrance sans être pour autant confrontés à une situation de précarité, sans être contraints, en tout cas, de vivre au jour le jour, dans l'incertitude du lendemain.

### **Déficit de reconnaissance professionnelle et souffrance**

Certains souffrent parce que *dédaignés*, confrontés à l'indifférence ou au mépris de leur direction. Ils ont le sentiment que la réalité de leur travail n'est pas reconnue et de ne pas être eux-mêmes reconnus, que leur rétribution n'est pas à la hauteur de leur contribution, qu'aucun retour positif matériel (en termes de revenus salariaux) ou symbolique (en terme de gratification) ne vient *sanctionner* la mobilisation intensive qu'ils ont, parfois des années durant, consentie. Ne leur reste guère alors pour ressource que l'amère dérision ou ironie afin, au moins, de ne pas être complètement dupes de ce qu'ils sont conduits parfois à dire.

Lors d'une recherche conduite avec des accompagnateurs de Mission locale, nous avons pu accéder aux raisons multiples de cette non reconnaissance pour eux. Nous avons pu dire notamment que :

- leur travail de co-mise en sens, toujours singulier de la situation des jeunes ne pouvait guère être reconnu et source de légitimité car du côté du pôle évaluateur, seule la quantification des mises en mesure importait vraiment,
- leur profession privilégiait les savoirs socio-cliniques alors que le modèle dominant de la profession privilégierait plutôt les savoirs d'expertise,
- la peur et le mépris que les jeunes des quartiers populaires suscitent leur retombaient dessus comme par ricochet,
- enfin, ils étaient confrontés à des jeunes dont la situation était caractérisée non seulement par l'exclusion mais par la destruction, voire l'auto-destruction, situation dont le déni était socialement entretenu.

### **Absence d'avenir et souffrance**

Nous avons été sensibilisé très tôt à cette question lorsque nous menions, au début des années 80, avec des sidérurgistes, une recherche-action sur la prévention des risques professionnels. Parmi ces sidérurgistes, certains étaient complètement déconsidérés parce que situés à une place plutôt marginale eu égard au procès de travail. Mais ils ne le vivaient pas trop mal car ils avaient élaboré des projets de sortie hors de l'usine qui leur donnaient le sentiment du caractère provisoire de leur situation. Mais ces projets n'étaient pour la quasi-totalité d'entre eux que montage défensif, illusion nécessaire et avaient tendance à s'effilochoer voire à s'effondrer autour des trente ans. Parce que la réalité

incontournable de la fermeture du champ des possibles surgissait alors brutalement à leur conscience, il n'était plus possible de contenir, d'occulter sa souffrance. Ce qui était encore supportable parce que vécu sur le mode du provisoire ne l'était plus à l'horizon de trente ou quarante ans. On fut alors confronté à une explosion des symptômes a-spécifiques de fatigue et à des pathologies plus graves. On le voit, c'est l'épuisement de leur capacité à élaborer des projets de sortie hors de l'usine qui donna à cette déconsidération sociale tout sa valeur traumatique.

Aujourd'hui, c'est le rapport à l'avenir qui a fondamentalement changé pour des millions de salariés dans la mesure où il n'est plus pour eux synonyme de promesse mais de menace, n'est plus cet horizon qu'on regarde plutôt avec confiance parce qu'on pense qu'il va apporter quelques améliorations pour soi ou au moins pour ses enfants mais qu'on craint, qu'on préfère alors ne pas regarder.

Ainsi, de nombreux salariés souffrent parce que dépassés, sans avenir, sans perspective professionnelle, parce que plafonnant rapidement. Dans les usines, les OS perdent la possibilité de devenir OP, de *grimper*. Les OP sont tout à la fois paupérisés, déclassés et disqualifiés compte tenu du déclin des métiers traditionnels et de la concurrence vive exercée par les jeunes disposant d'un BTS. Pour les uns comme pour les autres, l'usure est physique et mentale, prenant source dans l'accumulation de la fatigue. Mais elle est aussi psychique, prenant source dans la démoralisation due à leur avenir professionnel bouché mais aussi et surtout peut-être dans ce sentiment amer, voire désespérant de ne plus rien avoir à transmettre à leurs propres enfants : « *Nous, notre vie est faite, mais pour nos enfants ? Qu'est-ce qu'on va leur laisser ?* »

Sentiment de fierté lié au fait d'une disposer d'une qualification professionnelle reconnue, valeur du travail, sens de la solidarité, capacité de résistance au travers de la constitution d'organisations combattives : c'est toute cette culture-là qui a été, ces vingt dernières années, systématiquement et minutieusement mise à mal.

### **Rationalité instrumentale et souffrance**

D'autres souffrent parce que contraints de faire de l'abattage là où ils voudraient fournir une prestation de qualité à un usager. Ils souffrent de ne pas pouvoir faire correctement leur travail. Ils souffrent d'être dans un rapport instrumental à l'autre, autrement dit de ne le considérer que comme un objet dont on peut disposer, que l'on peut manipuler à loisir. Et d'être eux-mêmes de ce fait réifié. D'être, par exemple, relégué au rôle

- de simples gardiens là où ils voudraient dispenser des soins (dans les hôpitaux psychiatriques, par exemple),
- de simples distributeurs de stages là où ils voudraient faire de l'accompagnement (dans les missions locales).

La fatigue, ici, est bien sûr physique et mentale parce que liée à l'intensification du travail mais aussi d'ordre éthique. L'interrogation porte non seulement sur le sens de leur travail mais aussi sur le sens de leur mission, en tant que mission de service public. Ainsi, les professionnels (qui exercent des fonctions d'accueil et d'accompagnement) souffrent d'être ainsi confronté dans leurs actes mêmes à une démission généralisée et à une attaque contre l'humain.

Ils souffrent certes d'être directement confronté à la souffrance de celui qui lui fait face mais plus encore de ne pas pouvoir trouver sur le versant institutionnel des réponses à même de la calmer. Ils ne peuvent pas ne pas en être affecté. De nombreux sentiments sont ainsi convoqués, comme la peur, la culpabilité, l'impuissance, la frustration et bien d'autres.

### **Sentiment d'abandon et souffrance**

Beaucoup de salariés, enfin, ne se sentent pas seulement dédaignés, dépassés, déstabilisés ou profondément atteints dans leurs convictions éthiques mais aussi abandonnés au moment même où, on vient de le voir, ils auraient plus besoin encore de support, de soutien, d'appui. Car les problèmes qu'ils peuvent rencontrer au quotidien, les souffrances qu'ils peuvent endurer ou dont ils sont les témoins ne sont plus désormais au centre de l'attention des médias, du monde politique ou encore de la recherche en sciences sociales, n'entrent plus dans le cadre d'une cause nationale mais font l'objet d'un déni.

Depuis plus de 20 ans, que nous dit-on, avec toujours plus d'insistance, sinon que l'exclusion constituerait la nouvelle question sociale, qu'elle se substituerait à celle de l'exploitation ? Que nous dit-on sinon que l'opposition majeure de notre monde social serait celle (horizontale) du dedans / dehors et plus celle (verticale) du dominant / dominé ? Que nous dit-on sinon que les *inclus* et les *exclus* occuperaient désormais la scène centrale en lieu et place des employeurs et des salariés ? Désormais, ce serait donc essentiellement le fait de disposer ou pas d'un emploi qui départagerait les hommes et les femmes.

Sans doute une telle représentation a-t-elle connu le succès que l'on sait parce qu'elle permet de désigner l'existence d'une paupérisation massive tout en la déconnectant des transformations affectant le monde du travail. Sans doute aussi parce qu'elle permet de fournir une "explication" commode à cette paupérisation : ceux qui y sont confrontés ne le devraient finalement qu'à leur trajectoire individuelle ou alors au fait d'appartenir à une ethnie inassimilable. Ils ne seraient plus des chômeurs, privés de travail appartenant pour leur immense majorité aux classes populaires mais des accidentés de la vie, des fautifs ou encore des immigrés inassimilables. Ils ne seraient plus des ouvriers ou des employés (à même de participer au changement *de* société) mais des *exclus* (à réinsérer, à resocialiser, à moraliser *dans* cette société).

Elle permet aussi - et nous en venons là au cœur de notre propos - de détourner le regard de ceux qui sont *dedans*. Seuls les *exclus* seraient les laissés pour compte de notre société et devraient désormais faire l'objet de toutes nos

attentions, voire de toutes nos compassions. Et seul le fait de tomber dans l'engrenage de l'exclusion, de devenir chômeur, voire plus tard SDF, devrait focaliser toutes nos peurs. Dans cette représentation, les salariés et plus particulièrement les ouvriers disparaissent tout simplement de l'horizon.

On peut d'ailleurs faire un pas de plus et décliner l'opposition inclus / exclus en nantis / démunis et ainsi culpabiliser ceux qui sont " dedans " et ne se s'y trouveraient point bien, se plaindraient, voire oseraient revendiquer quelques augmentations de salaires ou améliorations de conditions de travail. Ainsi, un jeune chômeur, dans le cadre d'un groupe que nous animions, déclara : " *Dire que l'on galère dans son travail, c'est insulter les autres !* " Il s'adressait, en ces termes vifs, tranchés, sans appel, à une salariée qui, fort timidement encore, tentait de jeter quelques paroles afin de témoigner sur sa souffrance au travail. Le ton, aussi, était péremptoire et accusateur. On le sait, dire, c'est faire. Et en l'occurrence, ici, dire cela, c'est faire taire celle qui manifestait quelques velléités pour sortir sa condition de l'invisibilité.

*L'inclus* est alors sommé de se contenter de ce qu'il a, de son sort, de sa place. Et de se taire, de taire sa souffrance. Faute de quoi, on l'accuse de ne pas être solidaire avec l'autre, avec *l'exclu*. Ou alors *l'inclus* est sommé de se contenter de ce qu'il a parce qu'il ne mériterait pas mieux, serait un *exclu* repêché. Parce qu'il devrait plutôt être en dette vis-à-vis de cette société qui lui a permis malgré ses déficits et déficiences d'avoir une place, même s'il s'agit d'un strapontin, éjectable de surcroît. Dans un autre groupe, toujours dans le même démarche, des salariés en emploi jeune faisaient part de leur difficultés et notamment de leur souffrance lié au déficit de reconnaissance auquel ils étaient confrontés, à l'absence de statut. L'un d'entre eux a déclaré : " *Lorsqu'on exprime notre mécontentement, on nous répond 'Vous êtes employé-jeunes parce que vous êtes perdant, alors estimez vous heureux !'* " "

## **Que faire ?**

Tout d'abord nous nous garderons bien ici de dire la façon dont les acteurs de l'entreprise peuvent identifier et prendre en compte concrètement dans leur action les formes de souffrance que nous venons d'évoquer. Nous soulignerons simplement deux exigences fortes.

La première est celle de l'instauration d'un grand débat sur l'ensemble des problèmes de santé au travail, encore trop souvent occultés aujourd'hui par les préoccupations relatives à l'emploi.

La deuxième est celle de la saisie, dans le cadre de ce débat, de la spécificité des problèmes de santé mentale, encore trop souvent renvoyés à la seule sphère de l'individuel, voire de l'intime. Difficile en effet d'avancer pratiquement sur la voie de la promotion de la santé au travail sans avoir recours à des analyses plus théoriques concernant l'enjeu proprement social et politique des questions ayant trait à la subjectivité au travail.



Au delà, il faut mettre en oeuvre des manières de travailler avec les salariés qui leur permettent de poser une parole sur cette souffrance, de l'élaborer, voire de la transformer en plaisir.

Notre manière de faire la sociologie avec les *acteurs* pour qu'elle soit une sociologie des *auteurs* s'inscrit dans une telle perspective. Nous ne pouvons maintenant la développer plus avant. Précisons seulement qu'être *auteur* signifie s'autoriser à dire ce qui ne peut l'être habituellement en raison de l'existence de procédures de défense diverses.<sup>3</sup>

Lorsqu'un salarié s'autorise une parole sur ces affects négatifs, il ne tarde pas à découvrir le fait qu'il n'est pas le seul à les éprouver. Ne sous estimons pas cela car l'affect, une fois parlé, et *a fortiori* une fois nommé et dé-privatisé, une fois nommé et partagé, n'est plus tout à fait le même, et surtout perd beaucoup de sa passivité. Peut-être peut-il alors y répondre de manière moins défensive, voire trouver suffisamment d'appui sur son désir pour passer outre ces défenses. Peut-être peut-il alors commencer à se déplacer.

Ainsi, par exemple, le fait même de pouvoir, dans le cadre de notre démarche, pour un conducteur de train, nommer l'affect anxiété et faire état de ses différents contenus a participé de la transformation de son ressenti, et surtout de la diminution de son pouvoir d'emprise. Ce n'est pas rien car il leur a fallu alors rien de moins que passer outre une défense mise en place par le groupe, qui précisément leur en interdisait la verbalisation. Au terme de la démarche, l'affect anxiété était toujours là mais avait perdu quelque peu de sa négativité. Le ressentir ne signifiait plus que l'on était incapable d'exercer cette activité de conduite. Ne résonnait plus comme un aveu d'incompétence. On n'y était plus, pour le coup, confronté, dans la solitude et la culpabilité puisqu'on le savait partagé par les autres, par *tous* les autres. On était alors plus à même d'entrer en relation avec les autres pour construire du collectif. On comprendra qu'une démarche favorise l'agir spécifiquement humain au delà de la simple réponse fonctionnelle et adaptée.

Une dernière précision peut-être s'impose encore. On ne peut se contenter ici de constituer un groupe de paroles. Un groupe qui, en fait, n'apporterait qu'un soulagement provisoire à ceux ou celles qui souffrent. Dans le cadre de ces démarches, nous rencontrons des acteurs afin de construire avec eux des savoirs. Des savoirs *sur* tout ce qui attaque l'humain, tout ce qui le détruit, dans son corps ou dans sa dimension de sujet, des savoirs aussi et surtout sur les manières de s'y prendre pour contrer ces processus, voire pour les inverser.

Ce groupe n'est pas non plus seulement un groupe d'échange de savoirs mais un groupe où par la parole, nous tentons de construire des savoirs inédits.

Il est difficile de conclure en deux mots. Mais comme nous y sommes contraint, nous dirons peut-être simplement ceci, qu'il nous faut désormais penser la santé en terme de processus mais aussi en termes de rapports sociaux et plus particulièrement en terme de rapports sociaux où chacun a capacité à affecter et à être affecté par l'autre. Dans cette perspective, le fait même de

---

<sup>3</sup> Roche Pierre, Approche clinique et éducation populaire, in *Pratiques de consultations, Histoire, enjeux, perspectives*, Collection Changement social, L'harmattan, septembre 2002.

pouvoir à nouveau être capable de colère et d'indignation plutôt que de peur, de culpabilité, de résignation, de honte... serait pour nous un signe de santé collective recouvrée.

## **Bibliographie de l'auteur sur le thème *Travail, formation et santé mentale***

### Ouvrages

Roche Pierre (Coordination en coll. avec Abécassis Frédéric), *Précarisation du travail et lien social. Des hommes en trop ?* L'harmattan, mars 2001.

Roche Pierre (en coll. avec De la Cruz Marie Josée et une équipe d'agents de conduite de la SNCF (Boyer Daniel., Cazalis André, Dreuil Catherine., Henry Yves., Sabatié Robert.)), *Trains de vies*, Matrice, 1990.

Roche Pierre, *Une santé d'acier !* Editions du CNRS, 1987.

### Articles

Roche Pierre, Ni chômeurs, ni précaires... et pourtant en souffrance, revue *Santé et travail* consacrée aux laissés pour compte du travail, octobre 2002.

Roche Pierre, (en coopération avec Lise Causse), *Activité professionnelle des intervenants de proximité. Analyse d'une pratique de réduction des risques auprès des usagers de drogue*, Mission Sida Toxicomanie Marseille, janvier 2002

Roche Pierre, Etat des représentations du monde et état des corps au travail, Revue *Prévenir*, n°40, 1° semestre 2001.

Roche Pierre, La formation comme drame, L'exemple d'un groupe d'ouvrières de l'agro-alimentaire, in *Santé mentale et changement dans les organisations, Les cahiers du changement*, n°6, juin 2001

Roche Pierre, Travail, exclusion et destin des capacités stratégiques, (coordonné par Jeannot Gilles et Veltz Pierre) *Le travail entre l'entreprise et la cité*, Colloque de Cerisy, éditions de l'aube, mars 2001.

Roche Pierre, Entre la " galère " et l'usure professionnelle, la santé au travail des jeunes, *Santé et travail*, octobre 2000.

Roche Pierre, Des intérimaires en (ré)apprentissage des savoirs de base, *Le dispositif de lutte contre l'illettrisme destiné aux intérimaires d'ADIA*, Rapport final de l'expérimentation, CRI PACA, juillet 2000.

Roche Pierre, (en coll. avec Lise Causse), Accompagnement et gestion des flux. Le travail en mission locale et en agence locale pour l'emploi, Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi, *Cahier Travail emploi*, Ministère de l'emploi et de la solidarité, la Documentation française, juin 2000.

Roche Pierre, L'exclusion résulte de la dégradation des emplois, *Alternatives économiques*, n°178, février 2000.

Roche Pierre, L'exclusion ne commence pas seulement là où finit le travail, in Les processus d'exclusion en entreprise. Comprendre et prévenir, *Cahier de l'ANACT*, n°13, 1999.

Roche Pierre, (co-écrit avec des professionnels du dispositif d'insertion (Lima Françoise, Roumestan Jean Claude, Toulotte Annik, Zolesi Marie Claude)), Quand formation rime avec exclusion, *Formation Emploi*, n°62, avril-juin 1998.

Roche Pierre, (avec la coll. de Broda Jacques), *Bruits, ambiance de travail et souffrances*, enquête réalisé à Marseille dans le secteur agro-alimentaire, CRES-CNRS, 1991

Roche Pierre, De quoi est faite la santé mentale au travail ? *Perspectives psychiatriques*, numéro spécial sur la psychopathologie du travail, n°22/2, 1990.

Roche Pierre, Capacités, sens, affects et travail, Journées d'études travail et santé mentale, La vieille Charité, Marseille, 5-6 février 1988, CRES, MIRE, *TIP (Technologies, Idéologies, pratiques)*, vol. 7, n°3, 1989.

Roche Pierre, (en coll. avec Broda Jacques), Charge psychique salariale et mobilisation psychique, *Humanisme et entreprise* (167), 1988.

Roche Pierre, Positions professionnelles et fatigues à Ugine-aciers, *Prévenir*, n°8, décembre 1983.

# **Prévention du Harcèlement Moral au Travail**



---

***Dr. Marie Christine SOULA - MIRTMO IdF***

***en collaboration avec***

***Marie PEZE - Psychologue. CASH Nanterre***

***Vendredi 19 mars 2004 - ADHYS***



# Harcèlement moral au travail

---

**DEFINIR**

**DIAGNOSTIQUER**

**AGIR**



# Harcèlement moral au travail

---

- **DEFINIR**
- Émergence chronologique
- Définition juridique
- Les textes en droit français

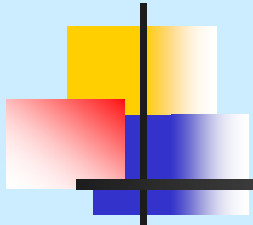


# Émergence chronologique

---

**Concept introduit par Heinz Leyman dans son ouvrage : « *mobbing* » en 1993**

**« *par mobbing, il faut entendre toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits unilatéraux, de nature à porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne et mettre en péril son emploi ou à dégrader le climat de travail* »**



## Marie France Hirigoyen

**« Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien » (Syros - 1998)**

**« *Toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits unilatéraux, de nature à porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne et mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail* »**

**→ analyse des relations perverses dans le couple, la famille, l'entreprise**

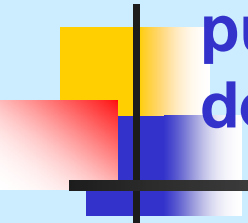




# Christophe DEJOURS

---

- « Pathologies consécutives non seulement à un harcèlement ou à une persécution, mais à un contexte de solitude résultant d'une stratégie d'isolement par une technique de management visant la désagrégation de la solidarité et du collectif de travail ».



## Définition : Article 26 de la charte sociale européenne publiée en France décret n° 2000-110 du 4 février 2000

### Article 26 - Droit à la dignité au travail

En vue d'assurer l'exercice effectif du droit de tous les travailleurs à la protection de leur dignité au travail, les parties s'engagent, en consultation avec les organisations d'employeurs et de travailleurs :

1. A promouvoir la sensibilisation, l'information et la prévention en matière de harcèlement sexuel sur le lieu de travail ou en relation avec le travail, et à prendre toute mesure appropriée pour protéger les travailleurs contre de tels comportements
2. A promouvoir la sensibilisation, l'information et la prévention en matière d'actes condamnables ou explicitement hostiles et offensifs dirigés de façon répétée contre tout salarié sur le lieu de travail ou en relation avec le travail et à prendre toute mesure appropriée pour protéger les travailleurs contre de tels comportements



## Directive Européenne n° 2000 - 78 du 27/11/00

---

**Le harcèlement est considéré comme une forme de discrimination portant atteinte au principe d'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail**

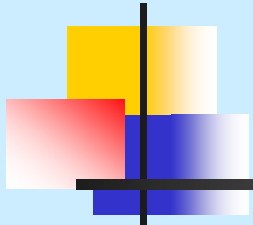
***« comportement indésirable qui a pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou***

**Loi n° 2002 - 73 du 17 Janvier 2002  
de modernisation sociale**

**Chapitre IV :**

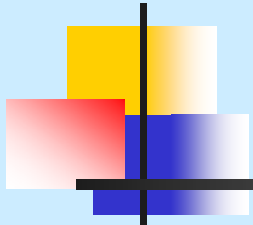
**Lutte contre le harcèlement moral au travail**

**L.122-49** « *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* »



## Respect de la dignité de la personne

- **Déclaration universelle des droits de l'homme :**  
*« tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droit »*
- **Nouveau Code Pénal de 1994 :**
  - inclut ce principe et vise toutes les atteintes de la dignité de la personne en abusant de leur vulnérabilité et leur situation de dépendance
- **Article L 225-14 du Code Pénal**
- **Article L 120-2 et L 422-1-1 du Code du Travail**



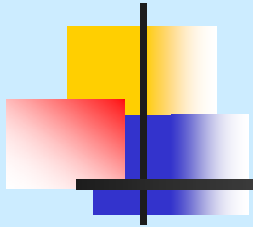
## Principe de loyauté et exécution de bonne foi

- Article 1134 du Code Civil :

*« les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites, elles doivent être exécutées de bonne foi »*

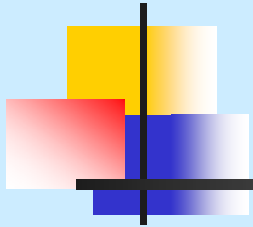
- Article L 120-2 du Code du Travail :

*« 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 proportionnelles au but recherché »*



- **Article L 120-4 nouveau : CT**

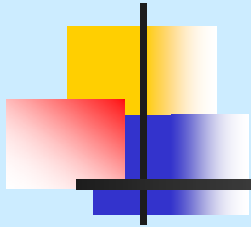
**« *le contrat de travail est exécuté de bonne foi* »**



## **La mauvaise foi sera retenue si :**

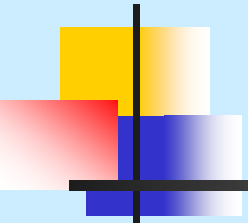
- Attitude contradictoire à l'égard d'un salarié
- Refus de coopération avéré envers un salarié





## Le Harcèlement Moral est un risque professionnel

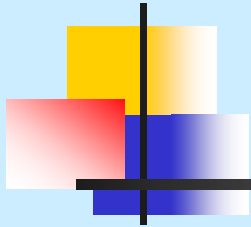
- Risque professionnel : tout danger ou menace auquel est exposé un salarié au cours ou du fait de son activité professionnelle

- 
- **Principe de prévention** :  
protection de la santé des salariés

- **L 230-2** :  
application directive européenne du 12/06/91

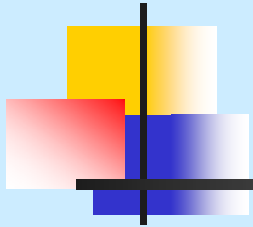
- « *Le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé (physique et mentale) des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires.*

*Ces mesures comprennent des actions de prévention, des risques professionnels, d'information et formation ainsi que la place d'une organisation et des moyens adaptés »*



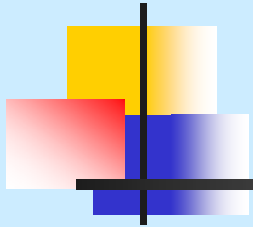
## **Décret du 8 novembre 2002**

- **Obligation d'évaluation et formalisation des risques professionnels dans un document unique**
  - **risque physique**
  - **risque chimique**
  - **.... risques psychosociaux**



## **L - 230 - 2**

- **Le chef d 'établissement met en œuvre les mesures prévues sur la base des principes généraux de prévention :**
  - **Adapter le travail à l 'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail .....et de réduire les effets sur la santé**



## **L - 230 - 2**

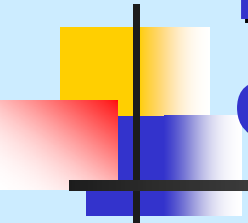
- **Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment en ce qui concerne les risques liés au harcèlement moral tel qu'il est défini en L - 122 - 49.**



# Harcèlement moral au travail

---

- **DIAGNOSTIQUER**
- **1 - Typologie**
- **2 - Techniques**
- **3 - Tableau clinique spécifique**
- **4 - Méthodologie**



# Éléments requis pour caractériser un harcèlement

---

- Caractère répétitif des agissements
- Agissements aboutissant à:
  - **une dégradation des conditions de travail**
  - **altération de la santé physique ou mentale**
  - **effets dommageables sur l'avenir professionnel**
  - **l'intentionnalité n'est pas nécessaire**



## CONDITIONS POUR TRAITER DES CAS DE HARCELEMENT MORAL :

---

- Connaître la situation de travail
  - Diagnostic en terme de risque professionnel
  - Travailler en pluridisciplinarité
- Harcèlement moral : processus à l'interface du social, de l'organisationnel, du psychisme, donc complexité de prise en charge





# 1 -Typologie du harcèlement

---

- Harcèlement individuel
- Harcèlement institutionnel
- Harcèlement stratégique
- Harcèlement transversal



# Harcèlement individuel

---

- Par une personnalité obsessionnelle ou perverse ou porteur d'une pathologie de caractère
- dans un but gratuit de destruction d'autrui et de valorisation de son propre pouvoir

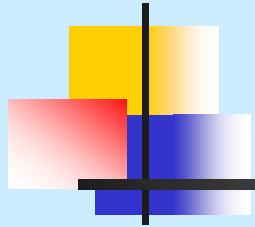
Ce type de personnalité utilise la loi à des fins personnels



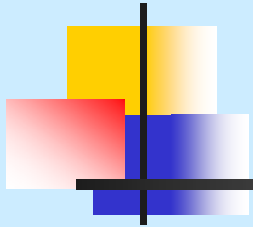
# Institutionnel et stratégique

---

- **Institutionnel** : pratique de gestion délibérée dans le but unique d'améliorer la productivité
- **Stratégique** : pour pousser dehors un salarié, parfois en contournant les procédures légales de licenciement



De nouvelles formes d'organisation du travail, induisant une intensification de la charge de travail, créent des conditions favorables au développement involontaire mais bien réel, d'un processus de harcèlement institutionnel



## **Il faut distinguer :**

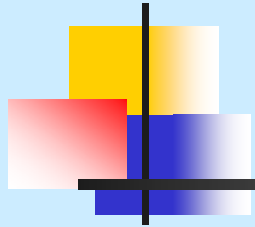
- les pratiques de management délibérées qui portent atteinte à la dignité de la personne et qui ont pour effet de dégrader les conditions de travail
- l'organisation du travail créant une souffrance du personnel si les moyens pour travailler sont insuffisants



# Harcèlement transversal

---

- Désignation d'un bouc émissaire dans une équipe
- Rivalités entre deux salariés pour l'obtention d'un poste ou d'une promotion
- Envie, jalousie, vengeance...



# Harcèlement transversal

- Le harcelé est celui qui ne participe pas au déni collectif des critères de qualité de travail effectuée (sécurité, bonne pratique, règles de métiers).

⇒ Problème de relations socio-professionnelles et d'organisation du travail



# Harcèlement vertical

---

- Harcèlement d'un subordonné par un supérieur
  - **Le plus fréquent**
- Mais aussi harcèlement d'un supérieur par ses subordonnés
  - **Restructurations d'entreprises**
  - **Jalousie après nomination d'un collègue**





# Les victimes

---

- Pas de profil type du harcelé
- Pas forcément des personnes fragiles
- Généralement une forte personnalité, celui qui résiste, à ses collègues, à son supérieur hiérarchique, ou à la pression de ses subordonnés
- Personne n'est à l'abri



## 2 - Techniques de harcèlement

---

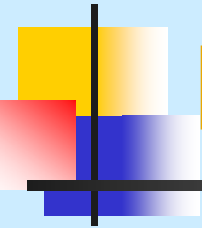
- Techniques relationnelles
- Techniques d'isolement
- Techniques persécutives
- Attaque du geste de travail
  - Injonctions paradoxales
  - Déqualification du poste
  - Surcharge du poste de travail
  - Mise en scène de la disparition
- Techniques punitives



# A-Techniques relationnelles

---

- Tutoyer sans réciprocité
- Couper la parole
- Niveau verbal élevé et menaçant
- Ni bonjour, ni au revoir, ni merci
- Refus de communication
- Critiques systématiques du travail ou du physique
- Injures, regards méprisants, bousculer, frapper



# B-Techniques d'isolement

---

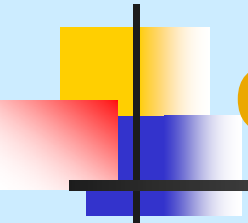
- Pour séparer le sujet du collectif de travail:  
changements d'horaires de table
- Omission d'information sur les réunions
- Injonction aux autres salariés de ne plus communiquer avec la personne désignée



# C-Techniques persécutives

---

- Surveillance des faits et gestes
- Contrôle des communications téléphoniques, e.mail
- Vérification des tiroirs, casiers, poubelles...
- Contrôle de la durée des pauses, des absences
- Contrôle des conversations avec les collègues
- Obligation de laisser la porte ouverte



# D- Techniques d'attaque du geste de travail

---

- Les injonctions paradoxales
- La déqualification
- La surcharge
- La mise en scène de la disparition



# Injonctions paradoxales

---

- Faire refaire une tâche déjà faite
- Faire corriger des fautes inexistantes
- Déchirer un rapport qui vient d'être tapé car devenu inutile
- Donner des consignes contradictoires qui rendent le travail infaisable et qui poussent à la faute



# Déqualification du poste

---

- Supprimer des tâches ou le poste de travail et notamment des tâches de responsabilité pour les confier à une autre personne sans prévenir
- Privation de bureau, de téléphone, d'ordinateur
- Armoire vidée
- Confier des tâches ne correspondant pas à la qualification





# Surcharge du poste de travail

---

- Fixer des objectifs irréalistes et irréalisables
  - entretenant une situation d'échec
  - un épuisement professionnel
  - des critiques systématiques
- Déposer des dossiers urgents à la dernière minute



# Mise en scène de la disparition

---

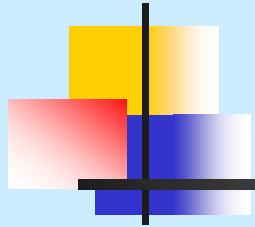
- Supprimer des tâches définies dans le contrat ou la fiche de poste
- Priver de bureau, de PC, de téléphone
- Vider les armoires...



## **E - Techniques punitives**

---

- **Le salarié est en situation de justification constante**
- **Notes de service systématiques hors dialogue pour tout événement**
- **Lettres recommandées avec AR répétitives**
- **Avertissements montés de toutes pièces**
- **Heures supplémentaires non payées**
- **Vacances non accordées au dernier moment**



L 'utilisation ponctuelle d 'une des techniques  
décrites ne constitue pas un fait de  
harcèlement moral



# Points communs

---

- **La systématisation**
- **La durée**
- **La répétition**



# Le harcèlement moral se distingue

---

- Du stress  
surcharge ou mauvaises conditions de travail générales
- Des conflits  
les reproches sont nommés  
chacun peut défendre sa position
- De la maltraitance managériale  
comportements tyranniques identiques envers tous les salariés
- De l'épuisement professionnel ou Burn-out
- De la violence au travail  
subir des contraintes par la force ou l'intimidation



# STRESS

---

- Le stress, concept défini par Hans Selye en 1936, a été massivement récupéré dans le vocabulaire courant comme dénominateur commun de toutes les souffrances, au travail et ailleurs. Faire face implique de mobiliser « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire et tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu » (Lazarus, 1966).



# Conflit

---

Régler un conflit, ce n'est pas un marchandage ni une lutte de pouvoir

- permettre à chacun de présenter sa perception de la situation
- écouter, comprendre, négocier...
- pas de volonté de nuire mais un conflit mal résolu peut dégénérer en violence et harcèlement

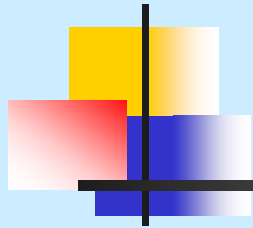




# VIOLENCE

---

- Recours à l'intimidation par des moyens agressifs capables de porter atteinte à l'intégrité physique ou psychique des êtres, à leurs biens, à leurs idées de valeur, quitte à les anéantir en cas de résistance supposée, délibérée ou persistante



# BURN - OUT

## L 'épuiement professionnel ou burn-out :

- décrit en 1974 spécifiquement pour les professionnels soignants ou de relation d 'aide
- syndrome psychologique à trois dimensions :
  - épuiement émotionnel (sentiment de fatigue)
  - dépersonnalisation (insensibilité et réactions impersonnelles vis-à-vis des usagers)
  - réduction de l 'accomplissement personnel (faible sentiment de compétence et de reconnaissance de l 'effort accompli dans le travail)



# 3 -TABLEAU CLINIQUE

---

- Une pathologie spécifique



# Tableau clinique du harcèlement

---

- Phase d'alerte
- Phase de décompensation
  - Névrose traumatique ou état de stress post traumatique
  - Décompensation structurelle



# Phase d'alerte

---

- Difficile à repérer : la victime ne parle pas, ne s'exprime pas, tente de « tenir ».
- Fatigue, ennui
- Anxiété
- Troubles du sommeil
- Hypervigilance
- Consommation d'alcool, de psychotropes



# Névrose traumatique

---

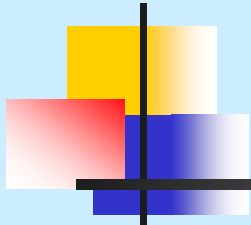
- Angoisse subaiguë
- Retour en boucle des scènes traumatisantes
- Attaques d'angoisse par perception analogique
- Cauchemars intrusifs
- Insomnie réactionnelle
- Atteintes cognitives (mémoire, concentration, logique)
- Sentiment de culpabilité, position de justification
- Effondrement anxio-dépressif avec risque suicidaire



# Décompensation structurelle

---

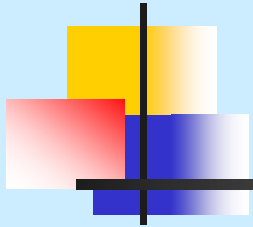
- En fonction de la personnalité propre de la victime
  - Bouffée délirante
  - Dépression grave
  - Paranoïa
  - Décompensation psychosomatique
  - Conduites de dépendances



## Syndrome de Karochi

- Décrit au Japon comme ultime évolution du stress professionnel avec un AVC ou un IDM massif  
→ reconnu depuis 1987 en MP  
→ lié à la surcharge du temps de travail (moyenne de plus de 50 heures supplémentaires par semaines)
- Aux USA - cohorte de REICH - de 117 patients - montre une instabilité électrique myocardique, associée à une vie quotidienne décrite comme sans issue et des événements psychiques forts et répétés





Le travail est un puissant opérateur de santé

- la perte du « *sens du travail* » peut être déstructurante et mal vécue et déboucher sur des décompensations psychosomatiques



# METHODOLOGIE

---

- Parcours professionnel
- Chronologie de la dégradation de travail
- Analyse de l'activité de travail
- Événements de la vie



# Parcours professionnel du salarié

---

## Le parcours professionnel du salarié:

- formation professionnelle et niveau de diplômes
- Postes occupés
- ancienneté dans l'entreprise, dans le poste
- type de contrat de travail
- qualification par rapport au poste
- ergonomie du poste (bureau seul, open -space..)
- modifications récentes du poste de travail



# Chronologie de la dégradation

---

- taille de l'entreprise,
- dates de fusion-rachat,
- réorganisation du travail,
- réorganisation du service,
- modifications des organigrammes,
- augmentation, diminution des effectifs,
- repérage d'un événement précis (départ ou arrivée d'un directeur, nouvelle technique de travail..)
- taille du service, nombre de salariés
- qualité du collectif de travail



# L'analyse de l'activité de travail

---

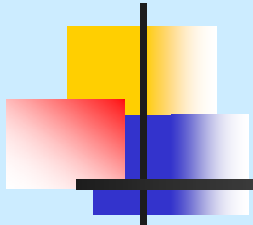
- Restitution de situations précises et détaillées pour établir une concordance avec la typologie des formes de harcèlement et la grille des techniques de harcèlement



# Les évènements de vie

---

- Les effets du harcèlement moral se répercutent sur la vie sociale et familiale de toute personne atteinte
- ➔ Etude d'une cohorte adressée à la CPP de Garches en cours

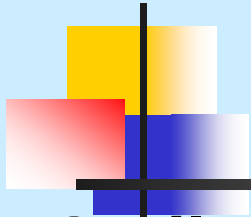


## **Objectif de l'étude :**

- Evaluer l'impact social des états dépressifs des patients adressés en CPP avec critère présumé de harcèlement moral
- Comparaison avec des populations dépressives étudiées dans la littérature

## **Critères d'inclusion :**

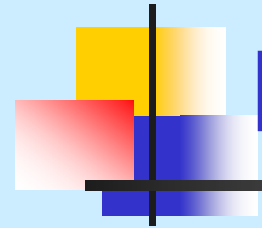
- HMP présumé : agissements répétés décrits ayant duré au moins 3 mois
- Associé à la dégradation de la santé psychique : dépression d'intensité moyenne ou sévère selon les échelles de Beck et Hamilton



## Outils

- Questionnaire anamnésique lors de la consultation
- BDI → auto questionnaire de Beck selon critère DSM IV - de dépression
- Echelle de dépression de Hamilton par hétéroquestionnaire
- Auto questionnaire SAS de Weisoman :
  - évalue la détérioration des relations sociales dans les 2 dernières semaines avant la consultation
  - étudie travail, vie sociale et loisirs, vie familiale, relation conjugale et avec les enfants....





# Harcèlement moral au travail

---

**AGIR**



# Obligation de prévention

---

Article L. 122-51 du Code du travail

*« Obligation de prévention des agissements de harcèlement moral à la charge de l'employeur »*



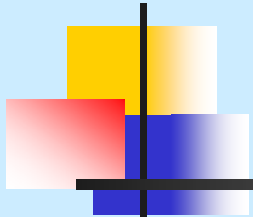
# Conduite à tenir en entreprise

---

- Informer, communiquer
  - réunions d'information
  - CHSCT
  - règlement intérieur

**Article L. 122-34 du code du travail :**

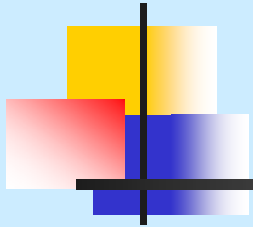
***« le règlement intérieur rappelle également les dispositions relatives à l'interdiction de toute pratique de harcèlement moral »***



# Les indicateurs d'alerte de souffrance au travail

## ■ Service de santé au travail

- augmentation :
  - de visite spontanée auprès du médecin du travail
  - du temps nécessaire d'écoute lors des visites médicales
  - des orientations médicales
  - de la fréquence et de la gravité des urgences sur le lieu du travail liées à des incidents conflictuels
- aggravation des indicateurs de santé négatifs (TMS - troubles cardio-vasculaires...)



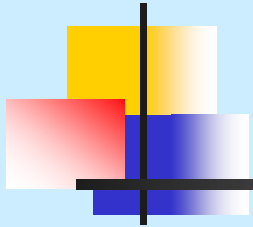
## Indicateurs d 'alerte de souffrance au travail :

### ■ Dans le cadre du travail

- acte violent sur le lieu de travail
- risque de tentative de suicide sur le lieu de travail
- augmentation du taux de rotation des personnels dans les services

### ■ Indicateurs organisationnels

- augmentation du taux d 'absentéisme
- taux des demandes de formation
- taux de maternité (mécanisme de défense individuelle étude nordique)



Les interlocuteurs à solliciter dans l'établissement :

- service de santé au travail et médecin du travail
- direction des ressources humaines sous l'autorité et l'impulsion du directeur d'établissement

■ IRP - DP

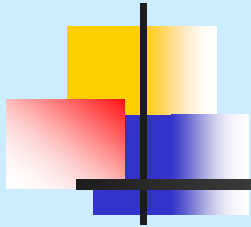
CHSCT



## Rôle du service de santé au travail et du médecin du travail

---

- Analyse les informations recueillies auprès des agents, mais il n'a pas à prendre parti pour les faits
- Oriente la personne vers un spécialiste
- Peut proposer une inaptitude temporaire, une adaptation ou un changement de poste
- Membre de droit du CHSCT
- Participe à l'information et formation sur la prévention de tout risque professionnel



## **Le médecin du travail :**

- conseille le chef d 'établissement en ce qui concerne l 'amélioration des conditions de travail
- alerte le chef d 'établissement sur les problèmes de santé au travail sur la base d 'indicateurs objectifs de souffrance au travail
- établit un rapport annuel d 'activité transmis au chef d 'établissement, CHSCT, CE
- doit utiliser son tiers temps pour étude de poste et action sur le milieu de travail

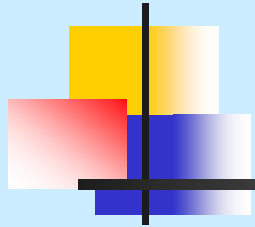




# Comment prendre en charge ?

---

- Mise en réseau des acteurs de prise en charge
  - le médecin du travail
  - orientation vers une consultation spécialisée
- Si situation avérée : faire cesser est une urgence



- Déclaration en :
  - accident du travail
  - maladie professionnelle



## Déclaration en accident du travail

---

- Nécessité d'un « *fait accidentel* » précis
  - agression physique ou verbale
  - altercation
- D'une « *lésion* » de survenue brutale
  - malaise, crise de larmes, perte brutale du contrôle émotionnel, etc.
- Présomption d'imputabilité
  - si la lésion survient dans un temps voisin du fait accidentel



# Extension de la notion d 'AT

---

## Jurisprudence

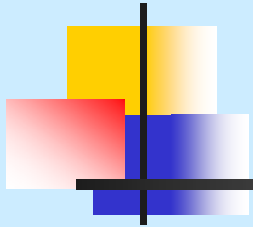
- ★ Cassation sociale : 02/04/2003

Albert/CPAM Gard : constitue un AT  
un événement ou une série d 'événements  
survenus à des dates certaines par le fait  
ou à l 'occasion du travail

- ★ Cassation civile 2ème CH/01/07/2003  
CPAM Dordogne/Ratinaux

Lésion corporelle peut-être psychique

⇐ « distingue l 'AT de la MP définie par le résultat  
d 'une série d 'événements à évolution lente auquel on ne  
peut assigner une origine ou une date certaine »



## TASS de Côte d'Or (Dossier Marie/Roland SA)

- Motif évoqué par reconnaissance en AT d'une décompensation dépressive

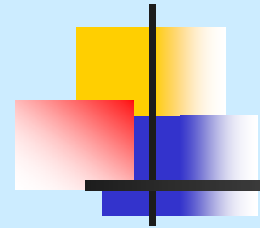
*« Comme en matière d'accident atteignant l'intégrité physique déjà usée par les gestes professionnels d'un salarié, un accident atteignant son psychisme peut revêtir le caractère de soudaineté lié à un événement précis du travail alors même que l'apparition d'une pathologie psychique est progressive »*



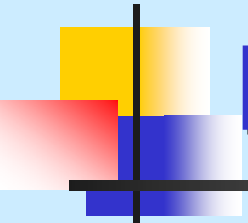
# Déclaration de maladie professionnelle

---

- Pas de tableau pour la pathologie psychologique due au harcèlement
- Affection hors tableau : CRRMP
  - **Si l'état est stabilisé et l'incapacité permanente atteint 25%**
  - **Pas de présomption d'origine**
  - **Lien direct et essentiel entre pathologie et conditions de travail habituelles**



- **CHSCT** : mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés
  - **L 236-2** : pouvoir d'investigation
  - **L 236-2-1** : ordre du jour du CHSCT - réunion ordinaire puis extraordinaire à la demande motivée de 2 membres
  - **L 236-9** : recours à un expert agréé

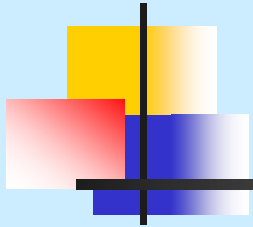


# La procédure de médiation

---

- Une procédure de médiation peut être envisagée pour toute personne dans l'entreprise s'estimant victime de harcèlement moral.
- Elle peut être également mise en œuvre par la personne mise en cause.
- Le choix du médiateur fait l'objet d'un accord entre les parties (L 122 - 54).

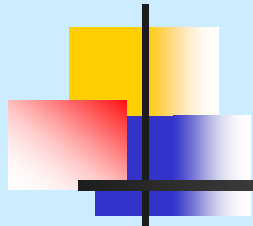




–  
**Résultat de l'étude sur l'évaluation des  
conséquences socio-professionnelles du  
harcèlement moral**

# Résultats

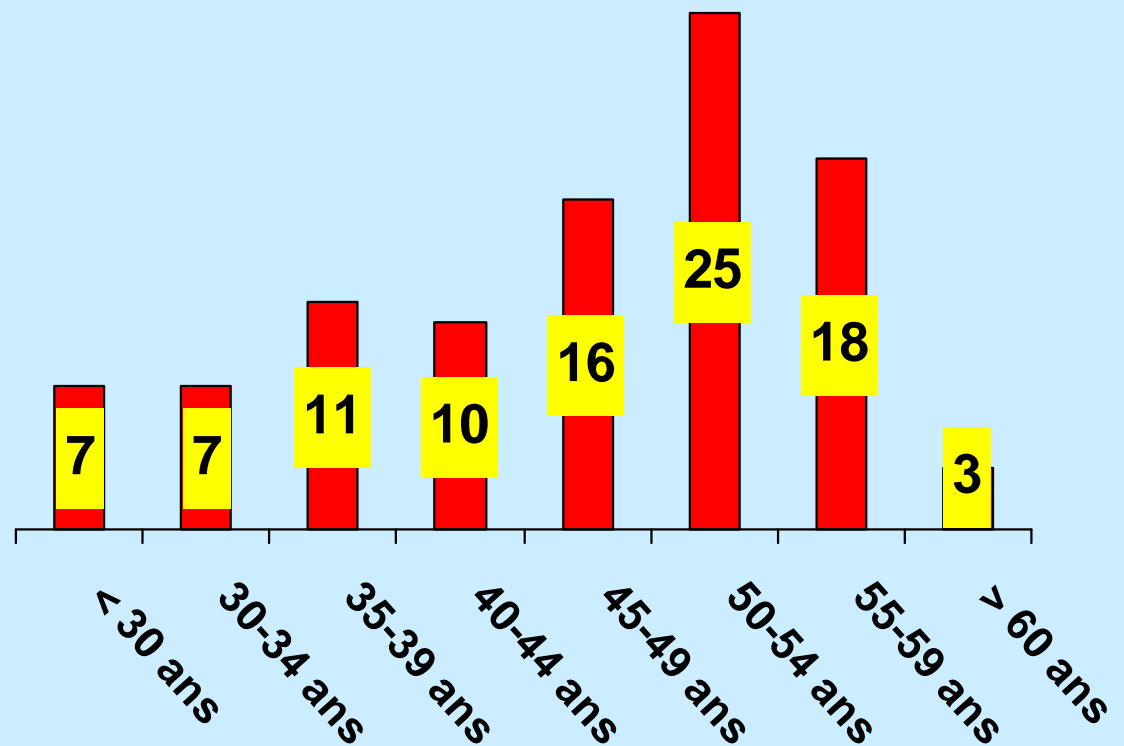
## Caractéristiques de la population ayant répondu au questionnaire



- Sexe : 79% de femmes

### Répartition des âges

- Age moyen = 46 ans (médiane 49 ans)





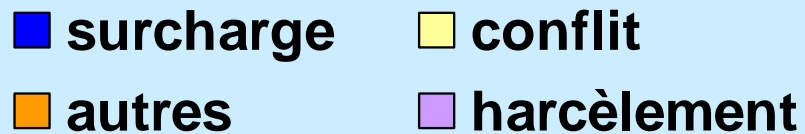
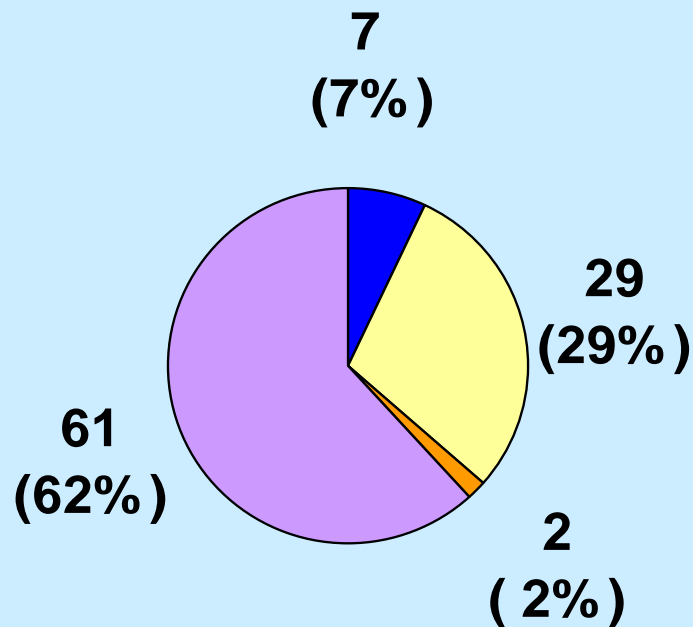
# Résultats

- Ancienneté moyenne dans l'entreprise : 12,5 ans
- Taille des entreprises :
  - 0 -10 salariés = 22%
  - 11 - 49 salariés = 24%
  - > ou = 50 salariés = 45%
  - réponses manquantes = 9%
- Catégories socio-professionnelles :
  - Cadres : 33%
  - Professions intermédiaires : 23%
  - Employés : 39%
  - Ouvriers : 4%
- Secteur public = 13 (13 %)

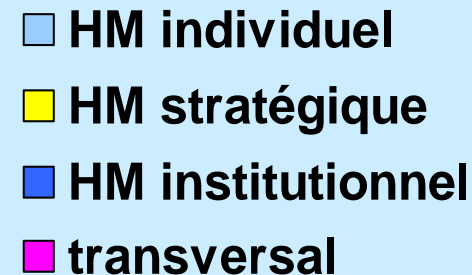
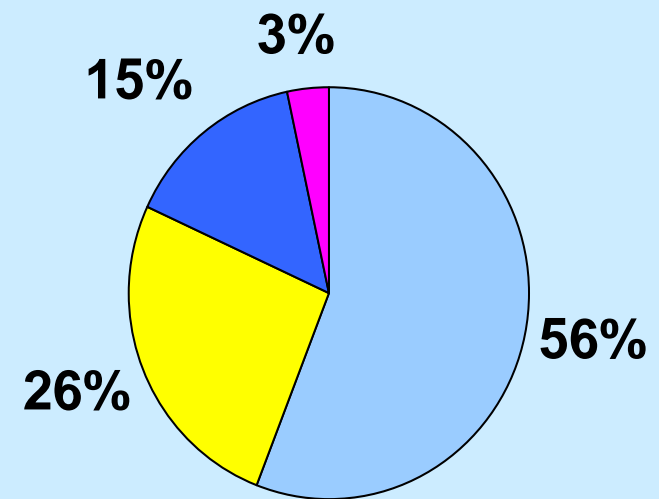
# Résultats

Population ayant répondu au questionnaire (n = 99)

## Origine de la souffrance morale

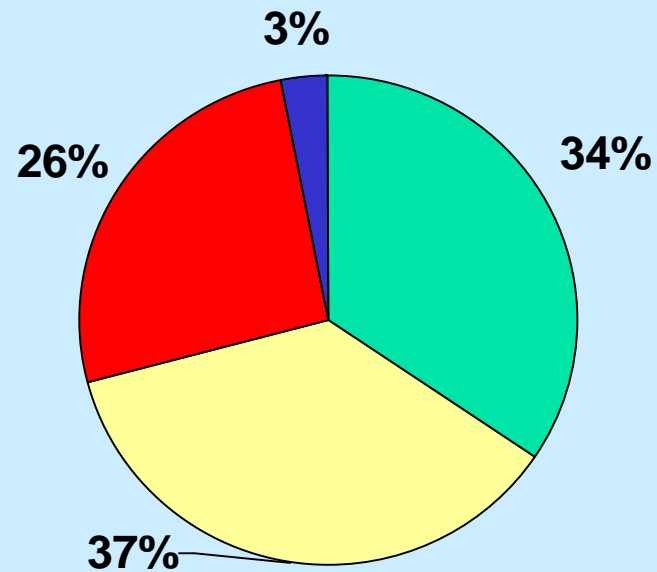


## Typologie des cas de harcèlement (n = 61)



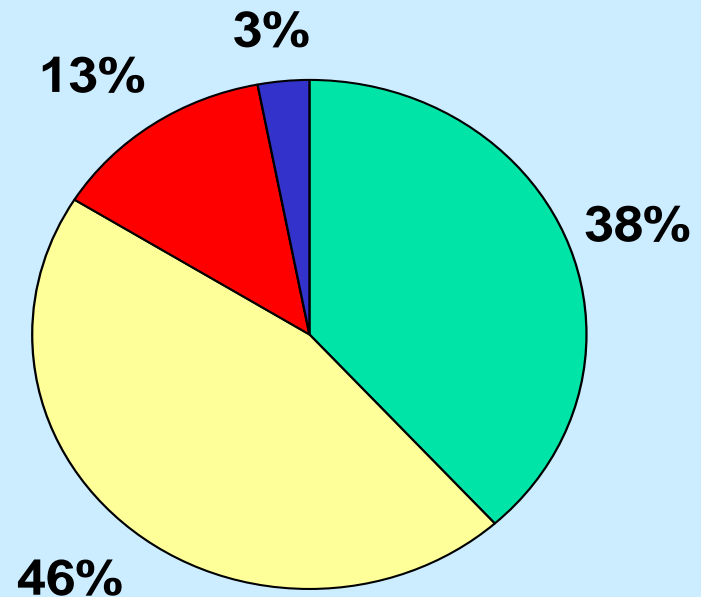
# Résultats (n = 99)

## Evolution de l'emploi



- Maintien dans l'entreprise
- Licenciement par inaptitude
- Licenciement autre cause
- Retraite

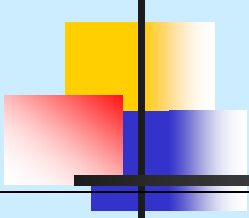
## Situation professionnelle lors du questionnaire



- travail
- chômage
- arrêt maladie
- retraite

# Résultats

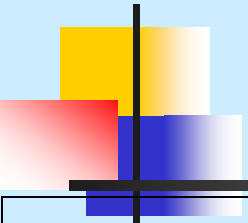
## Situation professionnelle



	Harcelés n = 61		Non harcelés n = 38	
	n	%	n	%
<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Maintien dans l'entreprise</b><ul style="list-style-type: none"><li>- travail effectif</li><li>- arrêt maladie</li></ul></li></ul>	<b>20</b>	<b>32</b>	<b>14</b>	<b>37</b>
	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>29</b>
	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Perte d'emploi</b><ul style="list-style-type: none"><li>- licenciement par inaptitude médicale</li><li>- licenciement autre cause</li><li>- démission</li></ul></li></ul>	<b>40</b>	<b>66</b>	<b>22</b>	<b>58</b>
	<b>24</b>	<b>39</b>	<b>12</b>	<b>32</b>
	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>26</b>
	<b>0</b>		<b>0</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Retraite ou préretraite</b></li></ul>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

# Résultats

Pronostic professionnel  
du harcèlement moral (n = 61)



	<b>Travaillent</b>	<b>Ne travaillent pas</b>
<b>Maintien dans l'entreprise</b>	<b>10 (16 %)</b>	<b>10 (16 %)</b>
<b>Licenciement pour inaptitude</b>	<b>5 (8 %)</b>	<b>19 (32 %)</b>
<b>Licenciement pour autre motif</b>	<b>6 (10 %)</b>	<b>10 (16 %)</b>
<b>Retraite</b>		<b>1 (2 %)</b>
<b>Au total</b>	<b>21 (34 %)</b>	<b>40 (66 %)</b>



## Conclusion

---

Parce que le harcèlement est une pathologie de la solitude, la prise en charge collective a valeur thérapeutique. La réaction collective, en amont, pourrait aussi l'empêcher et basculer ainsi sur le versant de la prévention. Devant l'importance de la désagrégation des collectifs dans le monde du travail, l'urgence apparaît être, maintenant, à la remobilisation des processus de coopération et à la prévention.