

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 74 (2016)

**Heft:** 3

**Artikel:** La médicalisation des difficultés et conflits au travail : le cas du harcèlement moral en France

**Autor:** Loriol, Marc

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-823206>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 24.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# LA MÉDICALISATION DES DIFFICULTÉS ET CONFLITS AU TRAVAIL: LE CAS DU HARCÈLEMENT MORAL EN FRANCE

MARC LORIOL

*IDHES Paris 1*

*marc.loriol@orange.fr*

➤ Le phénomène du harcèlement moral confirme une psychologisation des maux du travail à l'heure du déclin des grands antagonismes collectifs et de l'individualisation des parcours de travail. Une lecture des conflits autrefois appréhendés en termes de conflits de travail, le sont aujourd'hui en termes de harcèlement. Qui plus est, la reconnaissance par le droit, la médecine et la psychologie de cette notion, comme sa diffusion et sa vulgarisation dans le public, renforcent et nourrissent cette approche interpersonnelle des conflits au travail. L'auteur montre comment toute action revêt le sens d'une protestation contre les atteintes à la santé subie par une personne du fait des agissements d'une autre.

Mots-clés: harcèlement, *mobbing*, psychologisation, médicalisation, droit, rapports conflictuels.

## INTRODUCTION

La médicalisation revient à faire de comportements qui étaient auparavant considérés comme des déviances, des péchés ou des «problèmes sociaux», des questions de santé ou des maladies dont l'étiologie et le traitement (chimique, chirurgical ou psychologique) seraient essentiellement individuels. De cette façon, les difficultés et problèmes apparaissent comme plus facilement gérables. Pour Jacques Maître (1976, p. 359), «dans la médicalisation des besoins sociaux, on transfère – du moins partiellement – au système médical la réponse à des demandes sociales qui résultent de demandes engendrées par le fonctionnement concret d'autres systèmes; la logique de ce transfert est de permettre à ces derniers de continuer à fonctionner sans changement radical, en limitant seulement la production ou les effets de ces nuisances». D'après Irving Zola, (1972) la médicalisation participe d'un mouvement plus large de bureaucratisation et de rationalisation des rapports sociaux, de plus en plus objets des discours des experts et professionnels plutôt que des acteurs directement concernés. Certains auteurs ont abordé la médicalisation comme une forme «d'impérialisme médical» et «d'expropriation médicale de la santé» (Illich, 1976, p. 131 à 210). Toutefois l'observation montre que les inventeurs de nouvelles maladies sont en fait peu nombreux et qu'ils ne trouvent un écho auprès de leurs confrères (et des patients potentiels) que s'ils répondent,

dans une certaine mesure, à une attente, un besoin de sens non satisfait. Marie-France Hirigoyen n'a pas imposé la notion de «harcèlement moral» par la seule force de sa position sociale et professionnelle, mais parce qu'elle a apporté, au moment où est sorti son livre, un éclairage particulier qui a fait sens par rapport à certaines évolutions des mondes du travail. La tentation de réduire la conflictualité sociale au travail à des formes de pathologie individuelles ou collectives n'est pas nouvelle. On la retrouve notamment dans l'œuvre et la pratique d'Elton Mayo à la Western Electric dans les années 1920-1930 (Gillespie, 1991) qui préconise la mise en place de «conseillers du travail», uniquement chargés d'écouter les doléances et souffrances des travailleurs afin de réduire la conflictualité et d'augmenter la productivité. Mais cette tentation a atteint de nouveaux sommets à la fin des années 1990. Le harcèlement moral, tel qu'il a été pensé notamment et France, conduit à minimiser les causes sociales des conflits pour mettre l'accent sur les racines psychologiques et les responsabilités individuelles, dans une vision pathologisante et infantilisante des acteurs sociaux. Ces dimensions semblent plus prononcées qu'avec les notions britannique de *bullying* ou scandinave de *mobbing*. La définition du *bullying* insiste sur les comportements individuels, mais sans mettre particulièrement l'accent sur d'éventuelles causes psychopathologiques chez l'agresseur ou l'agressé. De plus, le fait d'user d'un terme d'abord en usage pour évoquer les brimades dans les cours de récréation scolaires induit l'idée que c'est la situation de domination qui est en jeu. Du coup, comme le montrent Liefoghe et Davay (2010) à partir de 500 entretiens auprès de salariés britanniques, les interprétations organisationnelles et environnementales du phénomène sont plus fréquentes qu'en France à propos du harcèlement moral. Il en est de même pour le *mobbing* décrit en détail par Heinz Leymann (1996) et pour lequel la psychologie des protagonistes n'est pas particulièrement mise en avant. Seule compte la description précise des actes et paroles incriminés. Le premier exemple pris par Heinz Leymann (1996), celui d'une responsable de cantine, montre d'ailleurs bien que cette personne est mise dans une situation difficile du fait de choix de management et non pour des raisons personnelles. Plus que le *mobbing* ou le *bullying*, le harcèlement moral peut donc être associé à une médicalisation des problèmes sociaux. L'objet de cet article est de mieux comprendre les évolutions sociales et les processus politiques et sociaux qui ont permis et accompagné cette médicalisation.

#### LE HARCELEMENT MORAL, UN CONCEPT PSYCHOLOGISANT

Tel qu'il est défini par M-F Hirigoyen dans son premier ouvrage, le harcèlement moral est essentiellement présenté comme le résultat d'un jeu pathologique entre deux personnalités limites: une victime perfectionniste (souffre-douleur idéal), prenant trop à cœur les critiques qui lui sont adressées et un bourreau à tendances «perverses narcissiques», prenant plaisir à faire souffrir sa victime pour la dominer ou trouvant là une occasion de prendre sa revanche de brimades vécues par ailleurs. Pour M-F Hirigoyen (1998, p. 119), «cette haine, projetée sur l'autre, est un moyen pour le pervers narcissique de se protéger de troubles qui pourraient être plus grands, du registre de la psychose.» La représentation de la victime est infantilisante: «Comme beaucoup de victimes de harcèlement moral, Lucie a tardé à réagir. Inconsciemment, elle avait mis son patron en position de père» (p. 79).

Cette approche n'est pas isolée. Jean-Paul Guedj (2010), après avoir rappelé la définition de la «perversité constitutionnelle pathologique» affirme «qu'il y a toujours quelque chose de

pervers dans un comportement de harcèlement». Prenant, dans son livre sur le harcèlement en entreprise, pour premier exemple le cas d'une «scène» faite par un enfant de huit ans à son père qui refuse de lui payer une glace, Jean-Paul Guedj (2010) ajoute: «Il y a toujours de l'outrance, et donc de l'enfance, dans le harcèlement» (p. 17). Pour nombre de psychologues, il s'agit essentiellement d'une question de personnalité: «Le système de croyance de l'agresseur l'amène à croire qu'il peut exercer un pouvoir et une emprise en toute légitimité. Quand à celui de la victime, il le conduit à accepter, à se soumettre, à s'aliéner et à se laisser détruire» (Valléry et Leduc, 2012, p. 39)

Une telle approche porte en elle le risque de confondre les questions morales avec les conflits d'intérêt qui dépassent les individus impliqués; le harcèlement moral, comme son nom l'indique, place sur la discussion sur le registre du «bien et du mal». La notion de harcèlement moral permet ainsi de rejeter la responsabilité des problèmes organisationnels sur la seule faute de quelques individus qualifiés de «pervers». Ce qui n'est pas sans rappeler la vieille logique du «bouc-émissaire» ou les cyniques conseils de Machiavel (*Le Prince*, 1515): une région se révolte contre l'autorité du prince? Celui-ci n'a qu'à envoyer un chef de guerre particulièrement cruel faire taire dans le sang la rébellion. Une fois le travail effectué, il ne lui reste plus qu'à faire exécuter le bourreau pour se présenter face au peuple de cette région comme un monarque juste et protecteur qui aurait été trompé par un serviteur fourbe et trop zélé! On en retrouve des formes euphémisées de cette logique dans certaines communications d'entreprise. Liefooghe et Davay (2010) donnent ainsi l'exemple de films d'entreprise où les patrons de grandes firmes britanniques se mettent en scène pour expliquer qu'ils ne toléreront pas les actes de *bullying*, que les coupables seront punis; sans se demander en quoi le travail et son organisation peuvent inciter ou favoriser de tels actes.

Avec la notion de harcèlement moral, même les salariés engagés dans des conflits pour l'amélioration des conditions de travail peuvent en venir à minimiser les facteurs organisationnels pour ne plus voir que les dimensions interpersonnelles. Ainsi, lors d'une grande enquête quantitative sur les conditions de travail à l'hôpital<sup>1</sup>, un peu plus de 11% des soignants hospitaliers se sont dits victimes de «harcèlement moral» «régulièrement» ou très «régulièrement». La lecture des libres réponses de cette enquête et une recherche ultérieure par entretien ont montré qu'une partie de ce «harcèlement» correspondait à une situation particulière: celle où la cadre du service, pour faire face à des congés maladie ou maternité non remplacés, téléphonait à des infirmières ou aides soignantes en repos pour les presser d'assurer les services non pourvus. Certaines infirmières vivaient ces appels comme des «agressions», du harcèlement (jusqu'à sursauter à chaque sonnerie téléphonique), à leur domicile et les deux parties usaient d'un registre moral pour définir la situation. Pour les soignantes, les cadres étaient des «vieilles filles» sans coeurs et sans vie de famille qui étaient incapables de comprendre le besoin de repos de leurs subordonnées. Pour les cadres, les jeunes soignantes étaient dépourvues de sens du devoir et d'éthique du travail si elles renâclaient à revenir à l'hôpital pour assumer les remplacements. Or une lecture différente de la situation aurait tout aussi bien pu mettre l'accent sur la politique de gestion de la main d'œuvre dans les hôpitaux: recrutements insuffisants, manque de personnel pour remplacer toutes les absences, réduction des effectifs des pools de suppléance, etc.

<sup>1</sup> NEXT-PREST sous la direction du docteur Madeleine Estryn-Béhar, à laquelle l'auteur de cet article a participé.

Cette analyse «morale» du phénomène est très présente dans les écrits sur le sujet. Par exemple, Jean-Paul Guedj (2010: 30) estime que «le travail est de moins en moins associé au devoir.» «L'individualisme» aurait remplacé «le goût du travail bien fait et le respect de la hiérarchie.» Non seulement, de telles analyses englobent tous les salariés et tous les secteurs professionnels dans le même sac, mais en ne donnant aucune explication ni démonstration empirique à ces phénomènes, elles laissent entendre que le psychisme de l'individu contemporain serait, pour de mystérieuses raisons, tout à fait différent de celui d'hier (sans qu'il soit d'ailleurs précisé de quand date cet hier). Or la comparaison entre milieux et situations de travail est le meilleur moyen d'approcher une compréhension fine des comportements individuels (par exemple, pourquoi le «travail bien fait» est important pour les salariés dans telle entreprise et pas dans telle autre).

Cette dimension morale est aussi présente dans la façon dont le rôle des juges est parfois présenté dans les écrits des psychologues (plus que dans ceux des juristes) comme de quasi agents thérapeutiques. Ce mouvement confond justice, punition, réparation et reconnaissance: la justice elle-même est d'ailleurs conviée à devenir une sorte d'auxiliaire de la psychologie: la condamnation du «harceleur» étant censée aider la victime à aller mieux.

Et pourtant, malgré toutes ces critiques, bien connues et souvent répétées, la notion de harcèlement moral a été largement reprise par les victimes qui s'y sont reconnues, les médias, les employeurs et en partie les syndicats. En atteste, le grand succès dès sa sortie du livre de M.-F. Hirigoyen (1998), avec de plus de 500 000 exemplaires vendus en 2002 (Le Goff, 2003). Beaucoup de ceux qui ont lu ou entendu M-F Hirigoyen, ont alors eu l'impression de pouvoir enfin «mettre des mots sur leurs maux».

Le «harcèlement» est dans l'air du temps. À la même époque, Christophe Dejours publie *Souffrance en France* (1998), dont la question centrale est celle des ressorts subjectifs de la domination: pourquoi les uns consentent-ils à subir la souffrance au travail, tandis que d'autres consentent à l'infliger? La réponse est donnée en termes de «banalisation du mal», le mal étant la tolérance au mensonge, sa non-dénunciation et, au-delà, le concours à sa production et à sa diffusion. Nous assistons ainsi à la montée des positions victimaires dans le débat social. Le statut de victime est aujourd'hui de plus en plus revendiqué pour rendre la plainte «légitime» (Erner, 2006; Eliacheff et Soulez Larivière, 2007). Comment comprendre une telle évolution?

#### DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL QUI FAVORISENT LES LECTURES INDIVIDUALISTES DES PROBLÈMES

«Par-delà le grand déballage auquel il a donné lieu, le harcèlement moral n'en est pas moins symptomatique d'une dégradation des rapports de travail, en même temps qu'il nous dit quelque chose sur la façon dont les individus envisagent leurs rapports avec les autres, les pouvoirs et les institutions à l'échelle de la société» note Jean-Pierre Le Goff (2003, p. 142). Dans les années 1970, beaucoup de conflits au travail avaient pris la forme de grèves ou de protestations collectives pour la défense de la dignité des travailleurs, y compris dans le cas de plaintes contre un contremaître ou un chef autoritaire, méprisant ou sadique (Gallot, 2015). La question des relations avec la hiérarchie était dissoute dans l'analyse plus large de l'exploitation, comme le montre cet entretien d'un syndicaliste lors du conflit social à l'usine Michelin fin 1969: «*Dans notre atelier, les revendications étaient plutôt de type*

*qualitatif: rythme de travail, relations avec les chefs, et tout ça. Mais ça, ça ne pouvait pas s'expliquer en cinq minutes à quelqu'un qui vient avec sa mallette pour travailler. Alors on a fait comprendre à tout le monde: 4 frs sur le salaire de base, 15 frs la nuit, ça tout le monde comprenait clairement»* (cité dans CRISP, 1970).

Aujourd’hui, le déclin des grands antagonismes collectifs et l’individualisation des parcours de travail favorisent une lecture de ces mêmes conflits en termes de harcèlement. Mais en retour, la reconnaissance par le droit, la médecine et la psychologie de cette notion, comme sa diffusion et sa vulgarisation dans le public, renforcent et nourrissent cette approche interpersonnelle des conflits au travail. Même l’action syndicale risque, dans un tel contexte, de prendre un sens différent: il ne s’agit plus de protéger la dignité collective ou de défendre une vision partagée de ce que doit être le travail, mais de protester contre les atteintes à la santé subie par une personne du fait des agissements d’une autre.

Le travail historique de Fanny Gallot (2015) sur les luttes des ouvrières de deux usines (Moulinex et Chantelle) entre 1960 et 2000 illustre ces transformations de l’expérience et de la catégorisation du mal-être au travail. Les «crises de nerfs», d’abord pensées dans les années 1960 comme spécifiquement féminines, font l’objet de la part des militantes d’un travail de «dénaturalisation» et de «socialisation» du problème afin de le réinscrire dans les rapports capitaliste d’exploitation. Mais ce travail syndical est ensuite balayé par la relecture de ces questions en termes de «dépression nerveuse», puis de stress. Ce que les ouvrières appelaient, pour mieux les dénoncer, le «droit de cuissage» ou les «brimades et humiliations» sont de plus en plus pris en charge sous les rubriques «harcèlement sexuel» et «harcèlement moral». Cette individualisation et cette judiciarisation euphémisent alors les rapports sociaux de domination et psychologisent les problèmes.

La perte progressive du sentiment d’appartenir à une même collectivité de destin et d’intérêt, conduit à laisser les victimes plus isolées. Le cas des boutiques France Télécom lors de la privatisation est suggestif: nombre d’anciens salariés à statut ayant une formation technique plutôt que commerciale ont été affectés dans des points de vente où ils devaient côtoyer de jeunes vendeurs non fonctionnaires. Un système de primes individuelles et collectives basées sur les résultats et objectifs commerciaux conduit à faire des vendeurs moins efficaces (ou qui ne veulent pas vendre à tout prix des produits coûteux dont ils estiment que leur clients n’auraient pas besoin, ou qui passent «trop» de temps à conseiller les usagers) les bêtes noires de leur manager, mais aussi de certains de leurs collègues. Quand le manager les humilie, les collègues ne se sentent plus solidaires et peuvent même participer au dénigrement de celui qui «fait baisser les chiffres». Du coup, la victime se retrouve seule et a tendance à voir le problème comme une question personnelle («*mon chef est pervers ou je suis incompétente*»). Le déclin du syndicalisme et des partis politiques représentant les travailleurs expliquent, à un niveau plus global, cet isolement et cette perte de sens. L’idéologie marxiste, qui donnait une vision claire des rapports de classes et de l’exploitation des travailleurs est de moins en moins prégnante. Du coup, l’encadrement de proximité, pour peu qu’il soit autoritaire ou distant du fait de la situation de double-contrainte qu’il vit lui-même (faire appliquer des ordres venus d’en haut et déconnectés de la réalité du terrain), vient personnaliser et cristalliser un ressentiment qui ne trouve plus d’autres exutoires. «En ce sens, le harcèlement moral résulterait d’une nouvelle configuration sémantique où le registre de la psychologie, de la morale et de la victimisation prendrait le pas sur le registre social» (Salah-Eddine, 2010, p. 7).

La période 1970-2000 se caractérise par un passage particulièrement rapide pour la France (Windolf, 1999; Plihon, 2009), d'un capitalisme «familial» ou «industriel», où les patrons sont bien identifiables, à un capitalisme financier ou actionnarial où les salariés subissent de plus en plus des contraintes (intensification du travail, évaluation quantitatives de l'activité et des performances étrangères à la vision locale du «travail bien fait», réorganisations, fusions-acquisitions, mobilités forcées...) imposées par un système complexe et impersonnel, des responsables que l'on a du mal à identifier (des actionnaires qui peuvent changer rapidement, des donneurs d'ordres en cascades, etc.). Ces évolutions ont conduit un certain nombre de salariés à se sentir maltraités, non respectés et mal reconnus dans leur travail. D'après l'enquête SUMER (Surveillance médicale des risques professionnels) du ministère du Travail et de l'Emploi, 15,4% des salariés du secteur privé se plaignaient en 2010 de comportements méprisants contre 10,6 en 2003. De même, 13,2% se disent victimes d'un «dénie de reconnaissance du travail» en 2010 contre 10,2% en 2003.

Un autre aspect de ces difficultés est l'obligation faite aux salariés d'agir à l'encontre de leurs valeurs professionnelles ou personnelles: guichetier de la Poste que l'on pousse à vendre des produits dont leurs clients n'ont pas besoin, DRH à qui l'on demande de mettre en œuvre des licenciements boursiers ou encore comptable qui doit maquiller des opérations douteuses. D'après l'enquête SAMOTRACE (Santé Mentale Observatoire Travail Rhône-Alpes, Centre, menée auprès de 6000 salariés entre 2006 et 2008) 13% des salariés disent devoir «travailler d'une façon qui heurte leur conscience professionnelle»; ils ont alors 50% de risque en plus de développer des troubles psychiques par rapport à ceux qui déclarent ne pas avoir eu à travailler à l'encontre de leurs valeurs.

Les nouvelles formes d'évaluation quantitatives du travail et de l'activité qui tendent à s'imposer d'abord dans le secteur privé, puis avec le nouveau management public dans l'administration, constituent également une forme de violence symbolique. En ignorant tout le travail «invisible» (non mesuré ou non immédiatement rentable) réalisé par les salariés pour maintenir un certain niveau de qualité, les systèmes d'évaluation participent du déni de reconnaissance ressenti par un nombre croissant de salariés. Les situations de conflits vécues comme du «harcèlement moral» auront d'autant plus de risques de se développer que l'organisation du travail est floue avec des tâches mal définies, que les modes d'évaluation du travail sont formels et quantitatifs, ne tenant pas compte des contraintes de terrain, que l'organisation est complexe avec des services ou des métiers poursuivant des objectifs différents, que les collectifs de travail sont déstabilisés par la mobilité et l'individualisation des carrières, qu'il n'existe pas de procédures collectives permettant de trouver un consensus sur les objectifs de l'organisation et les moyens d'y parvenir, etc.

C'est pourquoi du fait des relations de proximité professionnelle et sociale, le harcèlement moral est moins signalé dans les petites structures, comme le montre l'enquête européenne sur les conditions de travail:

Harcèlement moral <i>Bullying</i>	Taille de l'entreprise		
	TPE (1-9 salariés)	PME (10-250 salariés)	GE (plus de 250 salariés)
Oui (%)	4,1	5,1	7,5

Source: *Fourth European Working Conditions Survey (28000 salariés dans 27 pays, 2007)*.

Un syndicaliste chauffeur routier explique ainsi: «*dans mon entreprise (13 salariés), quand il y a un problème, on se fout des baffes, au sens métaphorique, on s'engueule un bon coup et après ça va mieux!*». Un dialogue social rugueux, si les parties ont le sentiment de pouvoir être entendues, ne sera pas forcément vécu comme du «harcèlement moral».

Si les différentes formes de violences (sévices, insultes, conditions de travail nocives) ont toujours existé dans le monde du travail, leur perception évolue en fonction du rapport au travail et des relations sociales. Avoir affaire à un collègue ou supérieur agressif ou violent peut être pénible, mais cette pénibilité peut être plus ou moins durement ressentie. Tout dépend du sens, socialement construit, attribué aux évènements ou aux actes violents. Le monde ouvrier traditionnel, jusqu'aux années 1970, était marqué par une violence interne presque traditionnelle dont les jeunes apprentis et parfois les femmes étaient les principales cibles: sévices, moqueries brutales, mauvais traitements, étaient perçus comme une sorte de rite de passage, une marque de soumission des jeunes sans expérience à l'égard des anciens chargés de les former tant aux techniques du métier qu'à la culture et aux normes du groupe<sup>2</sup>. Tant que ces brimades restaient dans certaines limites (pas d'excès de cruauté, d'abus de pouvoir de la part d'un ainé qui n'aurait pas de légitimité professionnelle), elles étaient tolérées et perçues comme «normales» par le groupe. Les victimes, si elles en souffraient, pouvaient se dire que cela n'aurait qu'un temps, que d'autres dans la même situation, connaissent un sort identique et qu'à leur tour, plus tard, quand elles seront reconnues comme de bons ouvriers, elles se retrouveront du côté des tourmenteurs.

Dans le milieu de la restauration, la violence au travail est aussi traditionnellement présente: «*Une fois, j'étais en train de laver les champignons. J'avais mis trop d'eau dans la gamelle. Mon chef m'a pris la main, l'a posée sur un fourneau et appuyé une casserole brûlante dessus. J'avais 18 ans. Si j'avais été plus fragile j'aurais pu tout arrêter.*» La cicatrice qu'il a depuis sur la main lui rappelle cet épisode traumatisant, mais loin d'être inédit à l'époque. «*Il m'est arrivé de faire des services entiers pendant lesquels toute la cuisine pleurait.*» Injures, coups de poing, coups de pied, brûlures, harcèlement sexuel, racisme... la plupart des grands chefs ont vécu ce parcours du combattant pendant leur formation, et si les mœurs ont évolué ces dernières années, cette forme de sélection naturelle n'appartient pas au passé. «*C'est une période à passer, l'apprentissage*», comprend Lucas, qui travaille dans un restaurant parisien étoilé. À 18 ans, il n'a pas tout à fait terminé son apprentissage, mais estime que, pour lui, la phase de mise à l'épreuve est terminée. «*Il m'est arrivé de me faire humilier par mon chef, je me suis pris des gueulantes. Mais aujourd'hui, j'ai fait mes preuves. [...] Je me souviens d'avoir dû porter des choses très très lourdes, peut-être pour me faire souffrir, confie la chef*

<sup>2</sup> Pour différentes illustration, voir Thierry Pillon (2012).

*Adeline Grattard (Yam'Tcha). Mais j'ai eu besoin de vivre ça pour en arriver là où je suis. Si on ne m'avait pas humiliée, peut-être que je serais restée plus timorée, que je n'aurais pas osé certaines choses.*» Christian Etchebest (La Cantine du Troquet) partage le point de vue de sa consœur: «*Oui, j'ai pris des coups de pied au cul, oui j'ai pris un carré d'agneau dans la tête, mais je ne suis pas choqué. Parce que c'est pas de la violence gratuite.*» (Le Monde.fr du 29.11.2014). Cette violence et ces brimades extrêmes sont ainsi normalisées par la culture professionnelle, elles ne sont pas automatiquement signalées comme du «harcèlement», mais peuvent être acceptées si elles participent à l'apprentissage!

Avec le déclin de la culture ouvrière comme du sentiment d'appartenance à une même classe, la division croissante du groupe ouvrier (entre jeunes et anciens, permanents, intérimaires et salariés des sous-traitants, français de souche et issus de l'immigration, agents de fabrication et techniciens, etc.), la peur du chômage qui altère les formes de solidarité, l'augmentation du *turn over* qui fragilise la constitution des collectifs, ces repères communs permettant la compréhension et la régulation de cette violence ritualisée s'en trouvent affaiblis.

La violence de celui qui est différent de nous est perçue avec plus d'acuité, son comportement est plus facilement pensée comme de l'agressivité liée à son caractère, comme le montre une célèbre expérience de psychologie sociale: Birt Duncan (1976) présente à des étudiants blancs américains un film qui montre une discussion entre deux personnages: la discussion s'envenime et à la fin, l'un des deux pousse l'autre. Le geste à l'écran est toutefois volontairement ambigu: difficile de savoir s'il s'agit d'une bourrade amicale pour dire que la conversation est terminée ou s'il s'agit d'un signe d'agressivité d'un personnage frustré et colérique. Duncan a en fait réalisé plusieurs films: pour chacune des quatre situations testées, des acteurs noirs et blancs ont joué, chacun leur tour, le rôle de «l'agresseur» et de «l'agressé». La perception de la signification du geste, pour les spectateurs du film, apparaît fortement liée à la couleur de peau des acteurs:

«Agresseur»	Noir	Blanc	Noir	Blanc
«Agressé»	Noir	Blanc	Blanc	Noir
Pourcentage de spectateurs qui jugent le geste agressif	69%	13%	75%	17%

De plus, quand les acteurs sont blancs, les répondants (tous blancs) jugent leurs comportements liés au contexte, tandis que pour les noirs, les comportements sont largement attribués à leur personnalité, leur psychologie. Cette expérience a été dupliquée récemment en France, un acteur de type arabe prenant la place du noir<sup>3</sup> avec le même type de résultat. Ce que montre cette expérience est qu'une violence aura plus de chance d'être psychologisée, si l'agresseur est perçu comme différent, que la perception de ses motivations n'est pas favorisée par un sentiment de proximité sociale, d'appartenance à une même catégorie. Plus l'agresseur est différent de moi, moins son geste me semble compréhensible et plus je vais

<sup>3</sup> Pour une émission de France 2, «délinquance et immigration, la fin des préjugés» de novembre 2014.

avoir tendance à l'expliquer par la nature supposée de l'agresseur plutôt que par des raisons liées au contexte (une réaction «normale» du fait de la situation)!

#### UNE FENETRE D'OPPORTUNITE POLITIQUE ET SYNDICALE

Au-delà de ces évolutions de fond qui expliquent la bonne réception de la lecture psychologisante des conflits et violences au travail, le succès de la notion de harcèlement moral doit également beaucoup à l'action organisée de groupes d'intérêt et de syndicats de salariés. Parmi les premiers, on peut citer notamment l'Association nationale des victimes de harcèlement psychologique au travail (ANVHPT), ou Harcèlement Moral Stop (HMS). Comme l'explique Laila Salah-Eddine (2010, p. 11), «ces associations sont, très souvent, nées à l'initiative d'anciens harcelés. [...] Le travail associatif, basé sur une expérience subjective qui donne naissance et légitimité à l'engagement, devient une sorte de militantisme autothérapeutique vecteur de reconnaissance.» Les organisations syndicales, affaiblies et divisées vont également accompagner ce mouvement: «Parallèlement, les syndicats sont à l'initiative de plusieurs journées d'études sur le harcèlement moral au travail, la CGT (Confédération générale du travail) y consacrant un numéro de sa revue en mai 2000, et la CFDT (Confédération française démocratique du travail) publiant un guide de l'élu d'entreprise sur le thème en 2001.» (Salah-Eddine, 2010, p. 5). Face au déclin de leur emprise politique et sociale, les syndicats ont pu voir, dans les revendications sur la santé mentale au travail, un moyen de revaloriser leurs actions et d'élargir leur légitimité.

Les syndicats reconnaissent le harcèlement, tout en évitant les lectures trop individualisantes. Sophie Bernard, Marc Gladys et Caroline Mathieu (2010) donnent un exemple de ces «jeux de langage». Étudiant la négociation autour des risques psychosociaux dans une collectivité territoriale ils montrent comment les discussions se sont tout d'abord portées sur la notion de harcèlement. Pour la direction, ce terme devait prendre un sens restrictif et être limité aux mauvais traitements infligés de façon répétée et injustifiée par un supérieur. Au contraire, les syndicats ont cherché à élargir la notion pour y faire entrer une critique de l'organisation du travail (harcèlement institutionnel), les conflits avec la hiérarchie, la question des discriminations (harcèlement en fonction de l'origine ou du sexe) et la dimension subjective du mal-être. Mais face à la résistance de la direction qui pouvait s'appuyer sur la définition légale du harcèlement, les syndicats, et notamment la CGT, se sont rabattus sur la notion de «souffrance», plus malléable dans le sens de leur représentation du problème. Enfin, des responsables politiques, notamment le député communiste du Nord Georges Hage, s'emparent de la notion pour la transformer en dispositif juridique. D'après Jean-Pierre Le Goff (2003), «le parti communiste est particulièrement concerné: en crise depuis de nombreuses années, il tente tant bien que mal de sauver des bouts de doctrine et régresse électoralement. Critiqué par sa gauche pour sa participation au gouvernement, il ne parvient guère à faire «entendre sa différence». Le harcèlement moral lui en fournit l'occasion. Sa proposition de loi intervient au moment où le gouvernement en place prépare son projet de modernisation sociale et a besoin de l'appui de l'ensemble de sa majorité alors que le parti communiste, à plusieurs reprises, a menacé de ne pas voter ce projet. Le harcèlement moral va devenir un point de négociation dans le gouvernement et c'est au terme de débats et de tergiversations que la loi de modernisation sociale sera votée au Parlement.» Pour la première fois, un titre de livre devient un texte de loi!

La possibilité de se faire reconnaître et indemniser en tant que victime de harcèlement moral est donc inscrite dans la loi du 17 janvier 2002, dite de «modernisation sociale». C'est l'atteinte à la dignité ou à la santé morale et physique qui fait, d'après ce texte, que le harcèlement peut être condamné: «Le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30'000 d'amende» (article 222-33-2 du code pénal). Pour la première fois, la souffrance au travail peut être reconnue dans le droit, au-delà même du droit du travail, même si beaucoup de juristes estiment qu'il s'agit d'une loi «mal rédigée» sous le coup de «l'émotion et de la médiatisation» (Miné, 2012, p. 361). «Le caractère relativement indéterminé des éléments constitutifs du harcèlement est susceptible de conduire à d'importantes difficultés d'appréciation par le juge» (Wolmark, 2015, p. 360).

La jurisprudence doit donc ensuite progressivement, au gré des procès et des luttes sociales autour de cas particuliers, interpréter de façon plus ou moins large la responsabilité de l'employeur. Afin de dépasser les difficultés, la charge de la preuve, une fois que le plaignant a pu faire état d'une «potentialité raisonnable de harcèlement», est inversée: c'est à l'employeur d'apporter la preuve qu'il n'y a pas eu harcèlement. L'organisation, au-delà de la seule faute du harceleur, peut alors pour une part être mise en cause. Par exemple, une situation de harcèlement moral peut être reconnue, lorsque l'employeur impose à une salariée d'effectuer des tâches de manutention lourde de manière répétée au mépris des prescriptions du médecin du travail entraînant des arrêts de travail (Cass., soc., 28 janvier 2010 n° 08-42.616). L'implication de l'employeur est aussi liée à la réparation de la perte d'emploi quand un salarié a dû démissionner suite un harcèlement: Le licenciement ici est sans cause réelle et sérieuse. Dans un autre cas, l'employeur est responsable des actes de harcèlement moral commis par un tiers (Cass., soc., arrêt du 19 octobre 2011 (n° 09-68272). C'est enfin la question de l'indemnisation qui conduit à chercher à impliquer l'employeur: le harcèlement moral peut donner lieu à l'octroi d'une indemnité spécifique pour sanctions injustifiées (Cass. soc., 30.11.2011 n° 11-10.527 et 11-10.528). En cas de harcèlement, l'employeur doit rapidement sanctionner le salarié fautif (Cass. soc., 29 juin 2011 n° 09-70.902). Le licenciement pour inaptitude d'un salarié peut être annulé lorsqu'il est démontré que le harcèlement sexuel ou moral subi par le salarié est à l'origine de l'inaptitude (Cass. soc., 3 mars 2009, n° 07-44.082). On retrouve, sous l'action des juges, une sorte de compromis similaire à celui qui avait conduit à la genèse de la loi de 1898 sur les accidents du travail: en transformant la notion de faute ou de responsabilité de l'employeur, le juge parvient à obtenir des réparations tout en limitant la responsabilité pénale de l'employeur (en partie déchargée sur le harceleur) et la mise en cause du travail et de l'organisation.

Le harcèlement moral devient une cause centrale d'action juridique en droit du travail, même si la notion reste délicate à manipuler. En 2004, 85% des plaintes au tribunal des prud'hommes de Paris alléguait un harcèlement moral, mais seulement 5% ont abouti à une condamnation de l'employeur pour cette raison (d'après Hirigoyen et Bonafons, 2005, cités par Salah-Eddine, 2010). Le droit est de plus en plus sommé de trancher les conflits du travail que les partenaires sociaux ne parviennent plus à réguler. Marie-France Hirigoyen n'a pas créé le mouvement d'individualisation, de psychologisation et de judiciarisation du

monde du travail, mais elle a su l'accompagner, le relayer et au final, dans un mouvement circulaire, le renforcer. Elle a participé au développement d'une vision plus individualisée des violences au travail que dans les pays scandinaves et nordiques.

## CONCLUSION

On pourrait distinguer différentes étapes dans la reconnaissance d'une situation de harcèlement: tout d'abord est-ce que les violences et humiliations exercées sont considérées comme acceptables, voire normales, dans l'ordre des choses, ou inacceptables? Puis, si elles sont jugées inacceptables, cela est-il vu comme un abus d'autorité lié à un mauvais management, une exploitation excessive de la force de travail, ou un harcèlement moral, donc une affaire vue avant tout comme interpersonnelle, liée à la psychologie, la personnalité, des personnes impliquées? La construction d'une nouvelle catégorie permet de mettre en forme, à travers différentes négociations et rapports de force, l'expérience du malaise tout en lui conférant une réalité scientifique et institutionnelle. La notion de harcèlement moral suggère que les comportements décrits sont inacceptables, mais qu'ils sont essentiellement la conséquence d'une sorte de pathologie individuelle ou inter-individuelle. Comme l'écrit Marie-France Hirigoyen (1998, pp. 121-122): «Le processus qui se met en place ressemble à un processus phobique réciproque: la vision de la personne haïe provoque chez le pervers une rage froide, la vision de son persécuteur déclenche chez la victime un processus de peur [...]. Le processus circulaire, une fois enclenché, ne peut s'arrêter seul car le registre pathologique de chacun s'intensifie».

Comment les personnes concernées en viennent à intérieuriser et à reprendre à leur compte cette définition de la situation? Il existe un processus circulaire entre le contexte économique, social et professionnel et l'apparition et la diffusion de la notion de harcèlement moral: d'un côté, le déclin des collectifs de travail, la mise en concurrence des travailleurs et l'individualisation des parcours et des intérêts appelle et favorise une lecture des problèmes en terme de harcèlement moral; de l'autre, cette catégorie vient renforcer la vision, psychologisante et personnalisante des choses.

La définition des conflits à travers le prisme du harcèlement moral apparaît alors comme une sorte de compromis social et politique: d'un côté les problèmes des salariés sont pris en compte et mis en avant, mais d'un autre côté, la faute, la responsabilité en est essentiellement reportées sur les agissements malsains de quelques individus sur lesquels l'entreprise peut se décharger. Le droit et la jurisprudence doivent alors faire vivre ce compromis en navigant plus ou moins à vue entre l'implication des individus particuliers et le rappel d'éventuels effets aggravants liés aux choix de management ou à l'organisation. Si le juriste prend une telle importance dans la définition du phénomène<sup>4</sup> (ce que l'on ne voit pas pour le stress ou le burn-out), c'est bien qu'il est le seul à pouvoir donner une définition objectivée dans les décisions de justice, donc plus solidifiée, que les autres experts.

---

<sup>4</sup> Par exemple, dans le Dictionnaire du Travail (PUF, 2012) comme dans le Dictionnaire des Risques Psychosociaux (Le Seuil, 2015), l'article «harcèlement» a été confié à un juriste (respectivement Michel Miné et Cyril Wolmark).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bernard S., Gladys M., Mathieu C., 2010, Du «harcèlement» à la «souffrance au travail»: la recatégorisation des risques psychosociaux dans une situation de négociation syndicale, *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2, n° 10, p. 151-166.
- CRISP, 1970. Le conflit social à l'usine Michelin (fin 1969 - mi 1970) dans le contexte des grèves sauvages, *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 26, n° 491, p. 1-25
- Duncan, B. L., 1976, Differential social perception and attribution of intergroup violence: testing the lower limits of stereotyping of Blacks, *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, p. 590-598.
- Fanny G., 2015, *En découdre Comment les ouvrières ont révolutionné le travail et la société*, La Découverte.
- Gillespie R., 1991, *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*, Cambridge University Press
- Guedj J.-P., 2010, *Le harcèlement dans l'entreprise*, Larousse.
- Hirigoyen, M.-F., 1998, *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Syros.
- Illich I., 1975, *Némésis médicale*, Le Seuil.
- Le Goff J.-P., 2003, Que veut dire le harcèlement moral?, *Le Débat*, 2, 124, p. 99-116.
- Leymann H., 1996, The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2, p.165-184.
- Liefooghe D., 2010, The language and organization of bullying at work. *Administrative Thoery & Praxis*, 32, 1, p. 71-95.
- Maître J., 1976, Socialisation des besoins de santé et médicalisation des besoins sociaux, *Colloque international de sociologie médicale*, Paris, C.N.R.S.
- Miné P., 2012, Harcèlement, *Dictionnaire du travail*, PUF, p 360-366.
- Pillon T, 2012. *Le corps à l'ouvrage*, Stock, col. «Un ordre d'idées».
- Salah-Eddine L., 2010, La reconnaissance du harcèlement moral au travail: une manifestation de la psychologisation du social?, *SociologieS*.
- Valléry G. et Leduc S., 2014, *Les risques psychosociaux*, PUF, «Que-sais-je».
- Windolf, P., 1999, L'évolution du capitalisme moderne. La France dans une perspective comparative. *Revue française de sociologie*, 40, 3, p. 501-529.
- Wolmark C., 2015, Harcèlement, *Dictionnaire des Risques Psychosociaux*, Le Seuil, p 357-362.
- Zola I., 1972, Medicine as an institution of social control, *The Sociological Review*, 20, 4, p 487-504.