

CNAM

Autrui, pièce maîtresse de mon univers.  
Michel Tournier

*Formation aux « pratiques de médiation »*

*Janvier 2005- Janvier 2006*

*Mémoire :*

*LES ACCORDS D'ENTREPRISE CREANT DES  
DISPOSITIFS DE MEDIATION POUR LE  
HARCELEMENT MORAL*

*(ETUDE DE CAS)*

*Février 2006*

*Sophie MANDELBAUM*

**« NADIA , ou « il manquait quelqu'un »**

*Cadre RH d'une grande entreprise publique, Nadia, 49 ans, renouvelle les arrêts maladie depuis 18 mois. Son cauchemar cessera peut être à la fin de l'année, si elle demande et obtient son départ en retraite anticipé. Enfin, elle espère qu'il cessera. Car même quand elle ne met pas les pieds au bureau, l'angoisse la poursuit. Chez elle, elle n'est plus la même. On ne la reconnaît plus. Irritable, fragile, dépressive, l'angoisse ne la lâche pas.*

*L'angoisse de n'avoir toujours pas compris. D'avoir butté contre un mur. « J'ai l'impression d'être une abeille qui s'écrase régulièrement contre une paroi invisible. Et je recommence. Et plus je cherche la sortie, et plus je me fais mal » m'explique-t-elle, au téléphone. Chargée du suivi juridique pour une fédération syndicale, je suis sollicitée par les délégués nationaux qui suivent ce dossier. « C'est un dossier de harcèlement moral » m'indique-t-on.*

*Nadia a fait toute sa carrière dans l'entreprise. Elle y a évolué, a toujours été appréciée, en tant que chef de service des services « RH ». Reconnue pour son sérieux et son esprit d'initiatives, elle fait « un parcours sans fautes » rappelle-t-elle, amère. Si bien qu'elle obtient facilement le poste qu'elle demandait pour terminer sa carrière, en Bretagne.*

*Une fois en fonction, elle participe, comme il se doit, au comité de direction de l'établissement. Rapidement, elle reçoit des remarques. Ce qu'elle propose ne convient pas. Alors elle « refait sa copie ». Elle*

*travaille plus encore, et présente le résultat de ses travaux. A plusieurs reprises. Mais jamais ses suggestions, propositions, travaux, ne trouvent grâce aux yeux du directeur d'établissement et son adjoint*

*Face à ces deux hommes, elle se montre embarrassée, déstabilisée, s'interroge. Au fil des jours, les remarques se multiplient. Sur tout et rien. La mésentente s'installe. Il lui semble que plus elle veut comprendre, apprendre, et plus elle est rejetée.*

*Les manœuvres visant à l'exclure apparaissent. Elle découvre, au détour d'un couloir, qu'elle n'est pas invitée à toutes les réunions. Un courriel mal ré-acheminé lui révèle qu'elle est « court-circuitée » par sa hiérarchie, dénigrée publiquement devant ses subordonnés. Au motif de son incompétence, des tâches lui sont retirées. Progressivement, son poste perd toute responsabilité. Elle est cantonnée à un rôle d'exécutante. Et encore, d'exécutante à qui la révélation du sens de son travail est interdite.*

*Fragilisée par la situation, elle me semble totalement infantilisée, à guetter les moindres réactions de ses responsables de centre, à se vexer d'un mot pendant une semaine, à surveiller, avec jalousie, la différence dont elle fait l'objet par rapport à ses collègues, comme d'un enfant dans sa fratrie. Les termes qu'elle emploie renvoient directement au vocable infantile « punitions », « récompenses ».*

*Machisme ? Discrimination ? Harcèlement moral ? Elle ne sait comment qualifier ce qui lui arrive. Ce sera son dernier poste, et son premier échec professionnel.*

*Le dossier qu'elle me transmet est pauvre en éléments de preuves, riche en marques d'impatience, d'exaspération de sa part, et ... d'exagération. Sa susceptibilité me semble extrême. .*

*Rien de calomnieux dans ces courriels qui l'horripilent.*

*Sa fiche d'évaluation, remplie à l'occasion de l'entretien annuel, indique très banalement les réussites et points de progression de cette salariée.*

*Aucune trace pour l'instant du montant de la prime qu'elle redoute de percevoir à un niveau quatre fois moindre de celui de ses collègues.*

*Comment vais-je me forger un avis personnel sur cette affaire ?*

*Comment caler une stratégie juridique, là où mes collègues peinent à se positionner syndicalement, alors que les deux hypothèses paraissent d'une seconde à l'autre plausibles : elle a raison, elle a tort.*

*Nadia évoque ses pulsions suicidaires. Le médecin du travail n'a rien pu faire pour l'aider. Il ne comprenait pas son inquiétude pour l'efficacité de son travail. Le psychologue, auquel elle a recours depuis des mois, ne lui donne pas de solutions pour affronter ce quotidien.*

*L'inspecteur du travail, le syndicaliste, puis moi, à mon tour, sommes contraints à une intervention partielle. Nécessairement insatisfaisante, comparativement à la souffrance de cette personne. En tant que juriste, je m'interroge : sera-t-elle capable de supporter une procédure judiciaire longue, lente, éprouvante ?*

*Nadia est lucide sur son état, et consent à ce qu'elle vit comme une ultime injustice : devoir elle payer, en temps et en argent, un professionnel pour soigner, alors que ce sont « eux », qui sont responsables de son état, qui l'ont cassée, détruite.*

*Nadia voudrait que cela cesse. Pas pour elle, car elle va quitter l'entreprise. Mais « pour qu'ils ne recommencent pas sur les autres ». Les autres.*

*Les autres ? Pourquoi ? A-t-elle des soupçons ? Le cas n'est-il pas isolé ?*

*Un « pervers » peut-il s'en prendre à tout un établissement ?*

*Dès l'instant où je l'interroge sur ses craintes pour les autres, elle décrit alors une gestion tyrannique. A mesure que les précisions affluent, se rassemblent dans ma mémoire d'autres cas individuels. Des difficultés de tous ordres, qui ont conduit les représentants syndicaux de l'établissement à se me solliciter en tant que juriste, et à interpellier les responsables syndicaux nationaux.*

*Le lendemain, le tableau s'est clarifié.*

*L'établissement est dirigé par deux personnes qui, en quelques mois, ont concentré le pouvoir entre leurs mains. Tous les postes d'encadrement les plus importants ont été vidés de leur substance. La gestion est fortement soumise aux aléas des croyances et exigences de ces deux seules personnes. A tous niveaux.*

*Pour affirmer leur autorité, elles ont ainsi, dans un précédent dossier dont j'ai eu à traiter, refusé la mutation d'un salarié vers un autre établissement, sans aucune autre raison que de rappeler que les mutations ne sont pas préparées à leur insu par le salarié et le responsable de l'établissement voisin.*

*Les délégués syndicaux subissent de plein fouet ce style de management : au sein du comité d'établissement, les relations restent dans la limite légale, mais l'information est minimaliste et la consultation tardive et formelle. L'action syndicale se résume à des*

*interventions de défense individuelle, au coup par coup. Aucun travail d'ensemble, préventif, sur l'organisation, n'est possible.*

*Seule l'interpellation de la direction nationale permet, parfois, de régler des dossiers.*

*S'obstiner, dans cet établissement, c'est se destiner à passer sous un rouleau compresseur. Ce qui fut le cas de Nadia.*

*La difficulté des militants syndicaux à traiter le dossier de Nadia est multiforme :*

*Ils doutent du harcèlement moral.*

*D'une part parce que Nadia est si fragilisée, qu'elle semble se formaliser de la moindre remarque ou de l'absence de remarque. Tout la détruirait.*

*L'action, quelle qu'elle soit, l'inaction. La parole, comme le silence.*

*D'autre part, parce que ce qu'elle subit ne serait que le résultat d'une certaine obstination qu'elle a montré à continuer à vouloir assumer les responsabilités de sa fonction que le nouveau management ne peut tolérer. Ils le perçoivent, indistinctement, en m'interrogeant sur la pertinence du dossier alors que, finalement, dans l'établissement, tout le monde va mal.*

*Et pourtant, faut-il laisser tomber le dossier ?*

*Si les militants syndicaux sont débordés et découragés, la direction nationale, trop éloignée pour traiter d'un cas particulier, l'inspecteur du travail, inquiet plus de la gestion de l'ensemble que du cas de Nadia, qui va agir et comment pour traiter de l'ensemble du problème : individuel, collectif, organisationnel, et relationnel ?*

*L'action prud'homale, même réussie, suffira-t-elle à réparer la blessure de Nadia, au moyen de quelques milliers de francs de dommages*

*intéressés, obtenus au terme de longs mois de procédure ? et comment vivrait-elle un éventuel échec ? En l'accompagnant dans sa demande, quel risque lui faisons-nous courir ? Comment pouvons-nous évaluer sa capacité à supporter la procédure, l'éventuel échec, et la déception d'une réussite qui ne réparerait de toute façon pas sa blessure.*

*Je savais que le besoin de Nadia d'exprimer sa souffrance serait déçu lorsque, à l'audience, elle entendrait le tableau, nécessairement aseptisé<sup>1</sup>, que son avocat dresserait des faits.*

*Nous doutons tous de l'outil juridique, des outils dont nous disposons, pressentant « qu'il manque quelque chose », un outil adapté à ce conflit, si particulier, si complexe, « il manque quelqu'un », qui aurait un autre rôle. Un autre regard. Je cherche. Aucune figure n'y correspond. Toutes partielles, spécialisées*

*L'idée que ce pourrait être la médiation ne m'est venue que de nombreux mois plus tard<sup>2</sup>, comme une évidence. Il fallait à Nadia la possibilité de se faire entendre. Renvoyer à son directeur et son adjoint toute sa souffrance, contenue. Les placer face à leurs responsabilités. Il fallait une discussion large, en parties prenantes, pour pouvoir faire la part de ce qui relevait d'un choix de management, et d'une mise en cause d'une compétence professionnelle. La médiation, parce qu'elle est un outil ouvert, sur les méthodes, les personnes impliquées, le résultat, aurait été une démarche intéressante à mettre en œuvre dans ce cas.*

---

<sup>1</sup> comme condition de sa propre crédibilité

<sup>2</sup> On ne parlait pas encore de médiation pour le harcèlement moral. C'était avant la loi de 2002.

*Ma réflexion sur l'intérêt de la médiation comme un mode bien différent de gestion des conflits se poursuit, et se nourrit de mon expérience en conseil de quartier, et dans l'exercice de mes responsabilités professionnelles. Je débute ma formation au CNAM en janvier 2005 sur une interrogation : deux accords collectifs instaurant de la médiation en cas de harcèlement moral sont négociés dans des grandes entreprises. Ma curiosité est attisée.*

## INTRODUCTION

En quelques mois, nous remarquons la signature de deux accords mettant en place un dispositif de médiation, mobilisable dans l'entreprise notamment en cas de harcèlement moral. Ces accords dénotent dans le paysage des relations sociales françaises où la médiation est peu connue, peu utilisée et regardée avec méfiance par les organisations syndicales.

Quant au harcèlement moral, le patronat s'est montré très hostile aux textes légiférant sur le sujet, craignant une pléthore de dénonciations abusives voire calomnieuses du fait de l'imprécision de la définition, et de l'imperfection du système de preuve. Le sujet fait craindre une atteinte au climat interne et à l'image de marque à l'extérieur de l'établissement<sup>3</sup>.

Un accord sur la médiation dans l'entreprise pour traiter des cas de harcèlement moral paraissait fort peu probable.

Alors pourquoi ces accords ? Pourquoi ces entreprises choisissent elles de négocier sur ces sujets ? Considèrent-elles la médiation comme particulièrement adaptée au harcèlement moral ? Pourquoi ? Comment ? Quelles conditions particulières sont réunies dans ces entreprises qui puissent expliquer ce résultat ? Sont-elles précurseurs d'autres accords de même nature ou resteront elles isolées dans leur démarche ? L'étendront elles à d'autres sujets ?

---

<sup>3</sup> Cf Articles, témoignages, sur le sujet, dans le mensuel RH des éditions liaisons sociales

Quelle efficacité, pour ces accords ? Réduisent-ils le harcèlement moral ? En quoi la médiation serait elle une solution au harcèlement plus qu'à un autre conflit du travail ? Les salariés harcelés sont ils à même de négocier ? Un dialogue peut il être rétabli après souvent des mois d'une relation si nocive, destructrice ?

Autant de questions dont l'abondance nous incite à étudier le phénomène.

Nous excluons du champ de notre étude les dispositifs de médiation mis en place unilatéralement par les directions de certaines entreprises pour répondre au harcèlement. Nous supposons en effet que l'existence d'un accord collectif concrétise une acceptation plus poussée de la médiation par les partenaires sociaux et la volonté partagée d'en assumer la « paternité ».

### \* *Hypothèses de travail*

Notre hypothèse de départ était la suivante :

➔ Face à un cas de harcèlement moral, les intervenants sollicités expriment tous un grand embarras, qui explique qu'un autre mode de résolution des conflits soit tenté, inhabituel.

➔ Pourquoi la médiation comme autre mode de résolution des conflits ? Il nous semblait qu'elle pouvait apparaître a priori comme intéressante, y compris avec une connaissance très superficielle de sa pratique, du fait de la place qu'elle accorde à

la personne, dans toutes ses dimensions, à la parole, et à la relation.

Voire même, parce que la médiation est mal connue, elle pourrait sembler intéressante « lorsqu'on ne sait plus comment s'y prendre »....

Selon le résultat des médiations en cas de harcèlement moral, de tels dispositifs pourraient peut être s'étendre à d'autres entreprises, et à d'autres sujets, voisins, réunissant les mêmes caractéristiques pour les intervenants habituels sur les conflits humains au travail (homophobie, racisme, et quelques autres discriminations).

Rapidement, nous avons été confronté à une difficulté : ce qui avait été nommé « médiation » dans ces deux entreprises ne correspondait pas à la définition que nous en avions. Peut on encore parler de médiation alors que la condition d'extériorité n'est pas remplie, celle de l'indépendance, susceptible d'être fortement mise en cause, que les personnes assumant la médiation ne sont pas formées à ce rôle, qu'aucune indication n'est donnée sur la confidentialité du processus, et que les médiateurs sont .... décideurs !?

Plutôt que de changer de sujet, il nous a paru intéressant d'étudier ce qui était nommé médiation. Comment est elle mise en place. Comment nommerions nous, autrement, ce que nous observons. Alors pourquoi les partenaires sociaux infligent-ils ce qualificatif à ce qu'ils mettent en place ?

En somme, la question devient : « qu'est ce qui nous est dit sur le harcèlement moral, sur les relations sociales, sur les représentations sur la médiation, lorsque le terme « médiation » apparaît dans un accord ? »

Cette étude changeait alors quelque peu d'angle, sans toutefois perdre de vue les problématiques initiales : de quoi le harcèlement moral a-t-il besoin pour être résolu dans l'entreprise ? à quel moment dit-on avoir besoin de la médiation ?

Inévitablement, ces questions s'enrichissaient d'interrogations sur ce qu'est la médiation et ce qu'elle n'est pas. Peut-on la définir comme une technique, une méthodologie commune ? Ou comme un état d'esprit qui s'affranchit de tout cadre ? D'un art ? et quel est l'enjeu autour de la définition ? Comment s'explique la vigueur<sup>4</sup> des réactions et débats lorsqu'il faut s'accorder sur le fait de savoir si telle pratique est ou non de la médiation ?

En tant que juriste de formation initiale, il est un point qui, inévitablement, a guidé nos recherches et réflexions. Sans que cela ne fasse nécessairement l'objet d'une restitution spécifique pour autant - qui nous aurait éloigné de nos problématiques, d'ores et déjà conséquentes - il nous semble important de les relater ici afin d'éclairer le cheminement de notre raisonnement, et aussi ses limites.

---

<sup>4</sup> Nous avons pu l'observer tout au long de l'année de formation du CNAM, et la retrouvons dans les échanges avec et entre médiateurs professionnels

Il s'agissait, au travers de ce domaine d'observation, d'interroger la fonction créatrice de normes des acteurs du dialogue social en France.

En effet, il nous semble pouvoir identifier la médiation comme étant une prise de risque importante pour les acteurs habituels de la définition du « vivre ensemble ». Par des accords créant des dispositifs de médiation, notamment en matière de harcèlement moral, nous sommes en effet face à des acteurs qui, producteurs de normes, « jurislateurs » (créateurs de Droit), décident de confier aux personnes concernées le soin de traiter leur conflit.

Le droit, le système juridique, peut se définir comme un ensemble de normes mobilisées par les personnes, dites sujets de droit, pour résoudre leurs différends lorsqu'elles ne parviennent pas à s'accorder. Or, en créant une règle dans l'entreprise, génératrice d'un droit pour les personnes à bénéficier d'une médiation, les producteurs de la norme censée apporter une solution au fond du litige renvoient aux personnes le soin de créer la norme, leur solution, et, de plus, leur indique que cette norme ne regarde qu'eux. Cette rupture avec l'hétéronomie est une marque de confiance dans laquelle se lit une autre conception de la personne, et une autre façon de penser la construction du « vivre ensemble ».

Quelle différence, chez ces « jurislateurs », pouvait bien expliquer cet auto-dessaisissement d'un pouvoir habituellement jalousement gardé.

Quel changement ce pari de la confiance, de l'autonomie<sup>5</sup>, induira-t-il dans les relations entre les personnes et ceux qui sont

---

<sup>5</sup> Sur médiation et production de normes, se reporter particulièrement à la contribution de Thierry Dudreuilh au colloque « de l'accès au droit à la médiation, : un

créés en tant que « jurislatoeurs » par le système juridique à la fois pour les représenter et pour produire les normes qui les déchargeront de la recherche d'une solution à leurs différends ?

A ces interrogations, présentes en filigrane, nous ne répondrons pas dans ce document. Mais il était important qu'elles apparaissent une première et dernière fois, afin de rendre plus transparent ce qui a guidé la recherche.

### \* *Méthodologie*

Nous avons réalisé une première enquête, assez informelle, dans notre milieu professionnel : militants syndicaux et avocats. Elle visait à identifier le degré de connaissance et les représentations sur la médiation, et sur le harcèlement moral.

Nous l'avons complétée par l'interview de deux personnes responsables de deux associations de lutte contre le harcèlement moral au travail, et de notre propre expérience de dossiers de salariés soumis au harcèlement moral dans lesquels nous avons été sollicité en tant que juriste en droit social. Nous avons également rencontré un médiateur intervenant auprès d'une cour d'appel, qui a réalisé un nombre significatif de médiations du travail, dont des dossiers de harcèlement moral.

---

projet politique ? » actes du colloque AFPAD, Pierrefitte, 30 janvier 2004/ « la médiation, une culture de l'autonomie et de la responsabilité »

L'étude des deux cas, des deux entreprises ayant signé un accord sur le sujet, a donné lieu à des entretiens plus formels et approfondis. Ils ont concerné à la fois militants syndicaux et directions du personnel.

Ces matériaux recueillis ont été complétés par la lecture d'ouvrages, d'articles, de travaux sur ces sujets<sup>6</sup>.

Les résultats de cette enquête sont restitués dans des conditions permettant d'assurer la confidentialité des personnes et des sociétés concernées. Cette confidentialité a permis une grande liberté d'expression de nos interlocuteurs pendant les entretiens.

### \* *Structure du document*

Dans un premier temps, nous proposons de situer le phénomène du harcèlement moral, de présenter différentes définitions usitées à son sujet, ainsi que les causes qui lui sont attribuées. Ce préalable s'impose à quiconque veut observer comment le phénomène met à l'épreuve les modes habituels de résolution des conflits en France.

Dans un deuxième chapitre, nous examinerons les limites des modes habituels de résolution des conflits dans ce domaine. La voie hiérarchique, les partenaires sociaux, les recours contentieux, et le dispositif juridique.

---

<sup>6</sup> Cf bibliographie



Avant de présenter les résultats de notre enquête auprès des deux entreprises ayant signé un accord sur le sujet (chapitre IV), nous ferons le point sur les atouts, en théorie, de la médiation, pour résoudre les dossiers de harcèlement moral (chapitre III).

En guise de conclusion, nous proposons de rassembler quelques éléments de réflexion pour répondre à la question suivante : « au vu de ces expériences, faut-il signer des accords de médiation dans les entreprises ? »

## I. LE HARCELEMENT MORAL

Le harcèlement moral est identifié en France comme un mal dans le milieu de travail particulièrement à partir de la parution de l'ouvrage de Marie France Hirigoyen, pourtant précédé d'autres travaux.

L'ouvrage accélère une prise de conscience à la fois des personnes vivant un harcèlement moral, et des différents intervenants dans le milieu du travail de la nécessité d'agir.

L'ouvrage aborde le harcèlement moral y compris dans la sphère de la vie privée. Mais c'est dans le milieu de travail que la reconnaissance du phénomène est accentuée par cet ouvrage.

Le débat arrive à ce point qu'une intervention législative est suscitée, et obtenue. Pour limiter les risques de dénonciations massives et éventuellement abusives selon certains, pour prendre en charge sincèrement le problème selon d'autres.

Nous proposons quelques chiffres, publiés par le ministère du travail, reflétant l'état des lieux. Nous relèverons alors déjà les difficultés à cerner les contours du harcèlement moral. Cette interrogation se prolongera dans un paragraphe consacré aux principales définitions du sujet, puis, dans une observation des causes attribuées au phénomène principalement autour de deux disciplines : la victimologie, et l'ergonomie.

Ces observations préliminaires sur la définition du phénomène et son explication rejaillissent nécessairement au stade de recherche de solution pour y faire face (justice, médiation, négociation particulièrement).

### 1. Le harcèlement moral, en quelques chiffres

Au début des années 90, en Suède, Heinz Leymann<sup>7</sup> estime que 3,5% de la population active employée est victime de harcèlement, et que 10 à 15% des suicides sont provoqués par cette forme de persécution.

Le harcèlement moral est difficilement chiffrable car il ne donne pas toujours lieu à déclaration. Les personnes concernées ne l'identifient pas nécessairement comme tel. De plus, la question de sa mesure fait écho à celle sur ... sa définition !

---

<sup>7</sup> Dont les propos sur le sujet sont qualifiés de « fondateurs » par leur conseil économique et social (cf rapport du CES, bibliographie)

Toutefois, quelques études, quantitatives et/ ou qualitatives, donnent une idée des pratiques.

\* *La troisième enquête européenne sur les conditions de travail, conduite en 2000 par la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail*, est réalisée sur la base de plus de 20 000 entretiens conduits dans 15 pays.

**Personnes déclarant avoir été l'objet d'une intimidation ou d'un harcèlement moral au travail en %**

Hommes	8
Femmes	10
Au total	9 (8 en 1995)

Selon cette étude, l'administration serait le premier secteur d'activité concerné (14 %), suivie de l'hôtellerie-restauration et des commerces et services (13 % chacun). La Finlande, le Royaume-Uni, la Hollande, la Suède, et la Belgique présentent les pourcentages les plus élevés.

La France se situe parmi l'ensemble des autres pays à pourcentage inférieur : de l'ordre de 5 % des personnes interrogées déclarent avoir été l'objet d'une intimidation ou d'un harcèlement moral dans leur milieu professionnel en France.

\* Une autre étude réalisée en France sur les conditions de travail en 1991 et 1998<sup>8</sup> donne des indications sur les situations de tension ou les facteurs de stress en milieu professionnel<sup>9</sup>. Elle est citée par la DARES pour cerner le phénomène du harcèlement moral. Implicitement, un lien est établi entre tensions et harcèlement, sans que celui-ci ne soit plus caractérisé.

<b>Salariés qui déclarent vivre des situations de tensions selon qu'ils ont ou non des salariés sous leurs ordres d'après l'enquête Conditions de travail 1998 (MES / DARES)</b>		
<b>Type de tension et groupe socioprofessionnel</b>	<b>Avec salariés sous leurs ordres (en %)</b>	<b>Sans salariés sous leurs ordres (en %)</b>
<b>Tensions avec la hiérarchie</b>		
Cadres, professions intellectuelles supérieures	40	29
Professions intermédiaires	41	32
Employés	35	28
Ouvriers	41	29
<b>Tensions avec les collègues</b>		
Cadres, professions intellectuelles supérieures	34	22
	34	22

<sup>8</sup> MES / DARES - Ministère de l'Emploi et de la Solidarité/ Direction de l'animation, de la recherche, des études statistiques

<sup>9</sup> Attention, tous les comportements agressifs, tous les conflits, toutes les pressions ne relèvent pas du harcèlement.

Professions intermédiaires	28	22
Employés	29	18
Ouvriers		

**Facteurs stressants en milieu professionnel  
d'après l'enquête Conditions de travail 1991 et 1998 (MES / DARES)**

Proportion (en %) de salariés qui déclarent que...	en 1991	en 1998
... une erreur dans leur travail peut ou pourrait entraîner des sanctions à leur égard (risque pour l'emploi, diminution importante de la rémunération)	46	60
... ils doivent fréquemment abandonner une tâche qu'ils sont en train de faire pour en effectuer une autre non prévue... ... et que cela perturbe leur travail	48 question non posée	56 27
... ils sont souvent obligés de se débrouiller tout seuls dans des situations difficiles	question non posée	24
... pour effectuer correctement leur travail, ils n'ont pas, en	23 18	25 21

général : - un temps suffisant - des informations claires et suffisantes		
... ils vivent <i>souvent</i> des situations de tension dans leurs rapports avec : - leurs supérieurs hiérarchiques - leurs collègues	question non posée question non posée	30 21
... ils reçoivent des ordres, des indications contradictoires	question non posée	35

\* *De nombreuses associations* surgissent dans les mois qui suivent la publication de l'ouvrage de Marie France Hirigoyen, en vue de protéger les victimes du harcèlement moral. Elles leur offrent accueil, écoute, information, orientation, dans les domaines juridiques, médicaux, et psychologiques.

Le volume d'appels reçus et de rendez vous tenus est significatif du nombre de personnes qui se sont senties concernées.

Les études réalisées à l'occasion de leur activité ont permis de mieux étudier le phénomène, le cerner, en comprendre les mécanismes, impact, et ampleur<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Voir notamment : thèse de doctorat en médecine avec l'association Mots pour Maux au travail, et des médecins du travail, en Alsace ; et enquête menée par les psychologues de l'université de Rouen avec l'association nationale de victimes de harcèlement psychologique au travail.

L'association nationale des victimes de harcèlement psychologique au travail (ANVHPT) créée à Arles en 1999 recevait 40 à 50 appels par jour en 2001.

Après quelques années de fonctionnement toutefois, la plupart ont périclité. L'élan bénévole s'est essouffé, et l'aide aux victimes de harcèlement moral ne s'est pas autofinancée.

Les syndicats réagissent également à ce risque professionnel récemment identifié.

Des initiatives sont menées, campagnes de sensibilisation, information des salariés, accueils spécialisés, brochures, formations, colloques.

Selon l'UNSA, « il ne se passe pas un mois sans qu'éclate dans une entreprise un conflit social lié au harcèlement moral que subissent les salariés »<sup>11</sup>.

## 2. Trois définitions du phénomène

Nous proposons de faire ici état des trois façons de définir le harcèlement moral les plus répandues.

### 21. *Le harcèlement moral du point de vue de la « victimologie »*

---

<sup>11</sup> Brochure : « avec l'UNSA, je lutte contre le harcèlement moral »

Dans son ouvrage<sup>12</sup>, Marie France Hirigoyen propose de définir le harcèlement moral comme :

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

Psychiatre psychanalyste, elle a observé le phénomène par l'intermédiaire des témoignages de ses patients (description de situations touchant à la sphère privée et familiale).

Selon elle, il s'agit d'« un processus d'acharnement qui se termine par un véritable meurtre psychique ». Fondé sur le principe de l'attaque perverse. Il s'assimile à une forme de violence indirecte.

### 22. *Le harcèlement moral du point de vue de l'analyse en milieu de travail*

Les définitions de H. Leymann et C. Dejours sont marquées par leur approche du sujet, des interventions, d'analyses du travail.

Enquêtes en Suède pour le premier (statistique et analyses de cas) visant à mesurer l'ampleur du phénomène. Il nomme le phénomène « mobbing » et le définit comme « une situation communicative qui menace d'infliger à l'individu de graves dommages, psychiques et physiques. C'est un processus de destruction ».

---

<sup>12</sup> «Le Harcèlement moral: la violence perverse au quotidien »

Pour le second, le harcèlement moral est « une forme clinique spécifique de l'aliénation sociale dans le travail. Il pousse à l'extrême la marginalisation du sujet en recourant au harcèlement et à la persécution. L'aliénation sociale résulte de contraintes psychiques exercées de l'extérieur sur un sujet par l'organisation du travail, par les modes de gestion et d'évaluation ou de direction de l'entreprise ».

L'ergonomie aborde le phénomène sous l'angle de l'organisation, de l'entreprise, au sein de laquelle il se produit. Pour Philippe Davezies<sup>13</sup>, le harcèlement moral correspond à un conflit de normes, dans un contexte de pression intense de la production : « des salariés se trouvent face aux pressions et aux observations, dans l'incapacité de savoir dans quel sens orienter leur activité pour la rendre conforme aux attentes de la hiérarchie. Jusqu'à des états d'inhibition susceptibles de mettre gravement la santé en danger »<sup>14</sup>.

### **23. Définition légale du harcèlement moral**

Selon l'article L122-49<sup>15</sup> du code du travail, 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,

---

<sup>13</sup> Ph Davezies, maître de conférences, chercheur en médecine du travail, faculté de Lyon I.

<sup>14</sup> Article dans liaisons sociales

<sup>15</sup> inséré par Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 art. 169 I Journal Officiel du 18 janvier 2002

d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».

Le harcèlement n'est pas défini intrinsèquement, mais par la répétition de certains faits caractérisés par l'intention de celui qui les commet, et par les effets de ces agissements.

Une autre définition juridique, issue du droit européen, s'applique en France :

« harcèlement : 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 ». ; directive 2002 /73 / CE du 23 septembre 2002.

### **3. Descriptions et explications du harcèlement moral**

Derrière ces définitions, différentes explications du phénomène.

#### ***31. En victimologie : une pathologie de la personne / et ou de la relation***

Selon Marie France Hirigoyen, le harcèlement moral est un processus inconscient de destruction psychologique constitué d'agissements hostiles évidents ou cachés, d'un ou de plusieurs individus, sur un individu désigné souffre douleur.

Il a pour caractéristique que tout détail, pris isolément, paraît anodin, mais c'est l'ensemble qui crée un processus destructeur.

« La perversité ne provient pas d'un trouble psychiatrique mais d'une froide rationalité combinée à une incapacité à considérer l'autre comme un être humain »<sup>16</sup>.

Le harcèlement est dit « horizontal » (par une personne de même niveau hiérarchique) ou « vertical », par un hiérarchique ou un subordonné.

La victime subit un stress important, elle est souvent houspillée, mise sous surveillance, on lui inflige des contrôles inquiétants, humiliants, pouvant aller jusqu'à l'utilisation d'un chronomètre, des écoutes intempestives, les manœuvres vont des plus anodines aux plus violentes, avec une aggravation, souvent. Le refus de communication avec elle la prive de toute explication sur la situation. Elle imagine alors tout, le pire, y dépense son énergie.

L'absurde, l'incohérence, fait partie de l'arsenal. La victime se voit privée de mettre en œuvre son sens critique : elle ne sait plus si elle a raison ou tort. On ne lui permet pas de comprendre ce qui se passe, son environnement, les événements qui se produisent.

La victime, souvent, accepte toujours plus et n'arrive pas à dire que c'est insupportable.

Le processus peut être amplifié par le groupe qui en est témoin.

---

<sup>16</sup> page 9

Le dénigrement, le mépris, apparaissent. Les attitudes et propos de disqualification

Dans de nombreux cas, le conflit n'est pas nommé, voire nié, et l'agresseur refuse d'expliquer son attitude. La victime est paralysée, ne peut se défendre, contre une agression dont l'existence même est contestée.

Se soustraire au dialogue est une façon habile d'aggraver le conflit, tout en le portant au crédit de l'autre. Le refus de communication est une façon de dire à la victime qu'on ne s'intéresse pas à elle. Qu'elle n'existe pas. Et lorsque rien n'est dit, tout peut être reproché. La victime génère son propre stress.

Avec le harcèlement moral, le registre paradoxal est utilisé dans la communication, mêlant les sentiments tels que l'affection, ou faisant état d'une certaine familiarité, laissant penser à une proximité, en même temps qu'une critique est dispensée (par exemple : « ma petite, je vous aime bien, mais vous êtes nulle »).

L'agression est verbale, mais aussi non verbale, au moyen des soupirs, regards méprisants, haussements d'épaules, non dits, sous entendus, allusions déstabilisantes ou malveillantes.

### *32. en ergonomie : un conflit de normes*

Dans un article sur « les impasses du harcèlement moral<sup>17</sup> », Philippe Davezies invite à déplacer le regard porté sur le phénomène pour considérer :

- La situation en amont, et non en aval
- La structure, et non l'accident
- L'organisation du travail, et non la faute personnelle

Il fait remarquer que « la prise en compte ou l'absence de prise en compte du contexte particulier oriente la mise en forme du cas et sa prise en charge dans des directions radicalement différentes ».

Il explique le succès du thème par le fait qu'une accusation de harcèlement moral « permet d'exprimer à la fois le sentiment d'une illégitimité des pressions auxquelles on se trouve soumis » du fait de l'évolution des conditions de travail, et de « l'individualisation des dilemmes et des conflits du travail avec ce qu'elle implique de difficulté à en penser et à en exprimer les enjeux ».

L'évolution des conditions de travail (libéralisation et exacerbation de la concurrence) provoque une intensification du travail. Elle a des conséquences physiques et mentales importantes et modifie la nature des relations nouées autour du travail. Toujours selon cet observateur, le fossé se creuse « entre le manager focalisé sur ses indicateurs de gestion et le technicien qui engage son identité sur la qualité de son travail ». La pression du premier sur le second s'exprime par un discours

---

<sup>17</sup> Revue cadres – CFDT, n°413, janvier 2005

ambigu, contradictoire, voire paradoxal, sans qu'il ait besoin pour cela d'avoir une structure perverse. Chacun se débrouille avec les manquements 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 ». En parallèle, une extrême sensibilité aux remarques de la hiérarchie se développe. L'activité est vécue sur le registre de l'indignité personnelle. « Des salariés se trouvent face aux pressions et aux observations, dans l'incapacité de savoir dans quel sens orienter leur activité pour la rendre conforme aux attentes de la hiérarchie. Jusqu'à des états d'inhibition susceptibles de mettre gravement la santé en danger ».

### ***33. Le droit reconnaît le harcèlement moral « au cas par cas »***

La définition légale ne se soucie pas de l'explication du phénomène. Elle s'appuie principalement sur ses effets sur la personne qui s'estime victime.

Ce qui en fait une définition très large, très floue, pour laquelle l'examen de la jurisprudence<sup>18</sup> s'impose.

Deux exemples :

- Un employeur affecte une salariée dans un local exigü et sans outils de travail, local dépourvu d'un chauffage décent ; il isole volontairement l'intéressée des autres salariés de l'entreprise en leur demandant de ne plus lui parler ; il a été jusqu'à mettre en

---

<sup>18</sup> Ici au sens de ensemble de décisions prises sur un même problème de droit

doute son équilibre psychologique et a eu un comportement excessivement autoritaire à son égard (Cass soc 29 juin 2005).

- Un directeur fiscal avec 22 personnes sous sa responsabilité passe à un poste de chargé de mission. La décision de sa rétrogradation lui a été annoncée brutalement, dans une lettre où on l'informait de son remplacement à son poste. Il ne recevait plus les comptes rendus de certaines réunions où les décisions sont prises. Le juge reconnaît une volonté manifeste d'humilier le salarié, qui subit « une rétrogradation continue qui se renouvelle chaque jour pour le salarié mis au ban de la société » (CPH paris 8 déc 04). Le salarié obtint des dommages Intérêts à hauteur de 174 000 €. La société ne fit pas appel.

Pour une critique de la définition légale du harcèlement moral, se reporter au paragraphe consacré aux limites du droit.

#### **4. Les enjeux du choix d'une définition**

##### *\* Généralités*

Selon la définition choisie, le champ du phénomène observé sera plus ou moins large. Ce sont aussi les solutions à mettre en œuvre qui diffèrent. En effet, chaque mode de résolution des conflits pose des conditions à son utilisation. La médiation également.

En adoptant une définition centrée sur la perversité du « harceleur », nous éloignons du harcèlement moral les pratiques correspondant à la perversité d'un système, d'une culture d'entreprise ou de métier.

Le critère de la perversité renvoie à une analyse psychologique. A une certaine intentionnalité dans les actes commis.

Les personnes impliquées dans le conflit sont principalement les deux personnes harceleur / harcelée dans un cas, groupe / harcelé dans l'autre.

Alors qu'une définition du harcèlement qui explique celui ci par le système productif induit suppose, au niveau des solutions, une implication de toutes les parties prenantes, et donc de celles qui construisent ce système productif.

Et ce n'est pas la perversité du « harceleur » qui intéresse, mais le système, les conflits de norme qu'il pose.

Au procès, ou à la médiation, nous imaginons que les intéressés seraient le chef d'entreprise, et les salariés et/ ou leurs représentants ? Tous ceux qui vivent dans ce système, qu'ils souffrent de façon symptomatique de la situation ou pas.

Les causes du harcèlement ne se situant pas au même niveau, les personnes à impliquer dans la recherche de responsabilités et de solution non plus. Quelle place serait faite, dans ce contexte, au besoin d'expression de la personne harcelée ? à son besoin de reconnaissance personnelle par la personne harcelante de sa responsabilité dans les faits commis ?



Qu'il s'agisse de trouver une solution pour la victime, d'identifier les parties à un procès, ou d'organiser une médiation, les personnes impliquées ne seront pas les mêmes.

De même que la définition juridique exclura des modes de traitement offerts par le droit certaines situations qui ne trouveraient pas place dans les termes employés.

### *\* Regard de l'ergonomie sur la victimologie*

Définir le harcèlement moral comme une pratique d'un pervers sur sa victime aurait des conséquences importantes sur la situation, transformée du seul fait qu'elle est nommée. Philippe Davezies dénonce les dangers de cette approche pour les salariés : il note que les salariés expriment la découverte comme une révélation. Le rapport au monde se trouve changé, notamment lorsque le salarié se retrouve dans les descriptions faites par Madame F. Hirigoyen dans son ouvrage sur le sujet.

**La qualification même de harcèlement moral a des effets sur la « victime » :** la description faite du phénomène est terrifiante. Selon cet auteur, le message dramatise la situation, et fait du salarié par définition un être qui ne peut s'en sortir : « c'est beaucoup plus grave que ce vous pensiez. Vous êtes confronté à une volonté de destruction qui trouve son origine dans une personnalité perverse. Vous êtes engagés dans un combat à mort ».

L'interprétation est en elle-même traumatique.

Elle n'ouvre pas sur des modalités de résolution favorables aux victimes.

Elle ne permet pas à la victime de trouver du sens, puisqu'elle s'arrête à la définition de « perverse narcissique » qui inclut, en elle-même, l'absence de sens !

La reconnaissance du statut de victime n'a pas nécessairement un effet thérapeutique. La reconnaissance judiciaire de ce statut non plus. Elle peut même entraver le processus de guérison.

### **Selon Philippe Davezies, la victimologie conduit à qualifier de pervers des individus pris dans système paradoxal de l'entreprise.**

Le diagnostic est souvent fait par des psychologues praticiens sans formation à la psychologie du travail, indique-t-il. Ils ne connaissent pas le monde de l'entreprise, n'en connaissent pas les contraintes, et forment des explications en termes de psychologie individuelle.

Ainsi, le psychologue peut porter sur le « harceleur » un diagnostic de personnalité perverse, par méconnaissance de la contrainte paradoxale portée et reproduite par tous dans l'entreprise « sans voir que, dans nombre de situations, c'est l'organisation du travail, non la structure de personnalité du chef, qui est à l'origine de comportements qui semblent échapper à la logique, à la raison et à l'entendement. »

**Avec la victimologie la victime a moins de chances de donner sens à son histoire, car la discipline ne lui donne pas les**

**moyens de la comprendre. Elle coupe la victime de son histoire.**

Le diagnostic posé en victimologie « aggrave la distance de la victime à sa communauté, et à sa propre histoire ». Le salarié ne peut que quitter son milieu, dans lequel il ne peut être même compris par les autres. Et les traces restent dans son histoire, pour longtemps. Le traumatisme de l'annonce s'ajoute au traumatisme de ce qui a été vécu dans l'entreprise, qui reste inexpliqué.

**L'approche clinique du travail « pousse l'élaboration du conflit sous jacent ».** L'approche clinique du travail révèle que « à l'origine des conflits, nous retrouvons systématiquement des différends quant à la façon de traiter tel ou tel des objets du travail ». « ces différends ne sont pas des purs effets des personnalités en présence ; ils donnent expression et forme à des contradictions et conflits de logique tout à fait réels qui traversent l'entreprise. Dans un second temps, l'absence d'issue se traduit par une dégradation des relations dans lesquelles la haine peut prendre une place croissante et réaliser un tableau qui légitime le diagnostic de harcèlement moral »<sup>19</sup>.

Le conflit de valeurs : la victime a presque toujours tenté de préserver ou de promouvoir quelque chose qui lui tenait à cœur et dans lequel s'exprimait sa sensibilité et son histoire. Elle a souvent développé un sens de l'esthétique et du beau, de l'harmonie des choses et du travail bien fait ».

---

<sup>19</sup> L'étude que nous avons réalisée donne l'occasion de vérifier que, selon la définition employée, on pourra écarter les cas cités comme étant ou pas du harcèlement moral.

Dans le harcèlement moral, comme dans les travaux sur la torture, on pourrait dire que « derrière l'affrontement des personnalités, apparaît un conflit de valeurs dont l'élucidation rend la situation au moins partiellement intelligible ». Identifier l'intention de l'agresseur est essentiel pour la victime ?

Ce gain de compréhension serait un élément de reconstruction des liens sociaux dans l'entreprise. « Opter pour le harcèlement moral revient à engager la victime dans une problématique de rupture. Au contraire, orienter l'élaboration dans le sens du conflit permet un travail de liaison au plan social comme au plan psychique.

**Les solutions mises en œuvre dans le cadre de la victimologie pourraient être inefficaces, voire nuisibles à la victime.**

L'auteur remet en cause les méthodes courantes de prise en charge des victimes.

L'évaluation des debriefing psychologiques mis en œuvre dans les suites d'un stress aigu révèlent, selon l'auteur, qu'ils pourraient avoir un effet négatif sur la santé, même quand les victimes se disent aidées par la démarche. Ceci s'expliquant par le fait que « la prise en charge spécialisée et les explications qu'elle fournit sur les effets du traumatisme participent à une disqualification du soutien que pourraient apporter les proches dans la famille ou au travail ».

Le déplacement du regard proposé par l'ergonomie permettrait d'agir plus efficacement sur le phénomène, à la fois en prévention et en réparation.

*\* enjeux du choix de la définition pour son traitement comme objet du dialogue social*

La délicate question de la définition du harcèlement moral se pose également aux partenaires sociaux lorsqu'ils veulent traiter ensemble du harcèlement moral, et s'interrogent sur la meilleure façon de le prévenir et d'y répondre.

La question se pose en amont de la négociation : faut-il ou pas s'occuper du harcèlement moral ? Qui « regarde-t-il » ? Quelle légitimité des partenaires sociaux à s'en saisir comme d'un objet du dialogue social ?

Comment le définir, le présenter, pour que les droits créés et dispositifs proposés dans l'accord soient utilisés, repérés par les intéressés. Pour qu'ils produisent les effets requis ?

Selon la définition employée, quelle prévention imaginer ? quelle est l'étendue de la remise en cause des relations dans l'entreprise, voire, de l'activité de celle-ci, peut-elle être acceptée ? Et quelles solutions mettre en place ?

Quelle part de l'intolérable produit par le vivre ensemble, par la cohabitation, doit être assumé et géré par l'entreprise, la direction, les syndicats, les partenaires sociaux ensemble ?

Le travail, est étymologiquement souffrance... le vivre ensemble aussi. A partir de quel degré cela doit-il être considéré comme intolérable ? justifiant une gestion ? une prise en charge ? et par quels moyens ?

Jusqu'où ira la « gestion collectivement organisée » des problèmes dans le traitement d'un problème qui touche à la dignité de la personne ?

Nous ne pourrions répondre à la question de savoir si la médiation peut être une réponse au harcèlement, et mise en place par la négociation collective pour y répondre, sans avoir au préalable réfléchi aux enjeux du choix de la définition du phénomène lui-même, avec toutes les problématiques qu'il soulève.

## II. LIMITES DES VOIES HABITUELLES DE RESOLUTION DES CONFLITS S'AGISSANT DU HARCELEMENT MORAL

Le harcèlement est un problème pour les personnes qui en sont victimes, pour les entreprises dans lesquelles le harcèlement se produit, et pour tous les intervenants qui, chacun dans sa compétence, éprouve des difficultés à appréhender les cas, et les traiter de façon satisfaisante.

Au point que des associations émergent spécifiquement sur ce sujet. Le besoin d'un « autre acteur » se fait ressentir, révélateur de l'échec des dispositifs et acteurs existants. Elles ont, par leurs modes d'action, des effets, qui ne répondent pas à tout le problème. Et leur durée de vie a été relativement courte pour la plupart.

### 1. Les obstacles au traitement du harcèlement moral

Les obstacles au traitement du harcèlement moral nous semble provenir de différentes causes, que nous identifions comme tenant à la situation de la personne « harcelée », au «harceleur » lorsqu'il s'agit d'un cas relevant de la pathologie psychiatrique, tenant aux actes du harcèlement, aux réactions des directions d'entreprises, à « l'écouter », ou à la posture de chaque intervenant.

### 11. Causes tenant à la personne « harcelée »

#### L'absence de « profil type » ?

Les enquêtes réalisées sur le phénomène identifient le harcèlement moral en plus grande proportion pour certaines situations.

Les récurrences ne sont pas les mêmes selon les études.

De plus, elles tiennent plus à une configuration qu'à la personnalité de la personne harcelée.

Nous observons un jeu d'allers et retours entre les représentations sur ce qu'est une victime de harcèlement moral et les résultats de ces études, qui, parfois mal utilisés, deviennent eux-mêmes véhicules de représentations erronées sur le phénomène, ou tout du moins, de déformations pouvant modifier le comportement de l'intervenant qui s'interroge pour savoir si le cas qui se présente à lui est ou non du harcèlement moral.

Citons par exemple cette étude menée par des psychologues de l'université de Rouen<sup>20</sup> indiquant que les victimes sont majoritairement des femmes ayant dépassé la quarantaine, bien insérées, ayant de l'expérience, d'un niveau de qualification plutôt élevé.

Un exemple d'aller-retour entre les représentations et les résultats d'études : la victime type était représentée comme une personne plutôt fragile. Puis, le livre de Marie France Hirigoyen

---

<sup>20</sup> JL Viaud et JL Nerbaud

nous apprend au contraire que le harcèlement était possible parce que la victime refusait d'obéir bêtement aux instructions qui lui étaient données. Elle est aujourd'hui identifiée comme une personne plutôt forte, affirmée dans son rapport au travail, motivée, exigeante.

A l'inverse, Marie France Hirigoyen indique que c'est sa capacité à résister à l'autorité malgré les pressions qui attire le harceleur. Elle se désigne alors comme cible. Les victimes sont souvent des personnes au présentisme pathologique. Perfectionnistes, très investies dans leur travail, elles travaillent tard. Elles manifestent une forme de dépendance au travail, conséquence de l'emprise exercée par l'entreprise sur ses salariés.

Philippe Davezies tend à la rejoindre en ce point, puisque si le harcèlement est perçu comme né d'un conflit de valeurs, et notamment de l'opposition entre la recherche de qualité pour le salarié, et d'atteinte des objectifs pour le management, le harcèlement ne peut se produire avec des personnes qui ne sont pas attachées à la qualité de leur travail.

Les effets de ces représentations sur les pratiques, et sur la définition du harcèlement sont non négligeables.

Les personnes concernées par le harcèlement se reconnaîtront ou pas dans la définition qui en est donnée. Elles auront également une inclination plus ou moins grande à s'y reconnaître selon que l'image donnée de la personne harcelée sera plus ou moins dévalorisante...

De même, les professionnels intervenant s'appuient sur ces représentations pour leur traitement du dossier.

### **L'absence de « relation type » ?**

La même étude menée à Rouen indique que dans plus de 80% des cas, les harceleurs sont au moins deux, et dans 44% des cas, ce sont quatre personnes et plus impliquées dans le processus. Alors, relation malade entre deux personnes ? Phénomène de groupe ?

La diversité des résultats d'enquête, des angles des témoignages selon les ouvrages, ne facilite pas la reconnaissance rapide d'un harcèlement moral pour le distinguer d'une autre difficulté relationnelle.

### **Un sentiment de honte et de culpabilité qui rend difficile la recherche d'une aide extérieure**

Le harcèlement moral déséquilibre fortement la personne concernée, sape sa confiance en elle et dans son jugement. Au point qu'elle hésitera à chercher de l'aide.

Déstabilisée par des comportements qui semblent assez mineurs vus « de l'extérieur » et pris isolément, mais dont la répétition constitue une action destructrice, elle craint d'être ridicule aux yeux des autres.

Selon les psychologues, les techniques de harcèlement sont des techniques de déstabilisation utilisées par les pervers : sous entendus, allusions malveillantes, mensonge, humiliations. Elles sont difficiles à identifier, à prouver. Difficile de communiquer dessus.

La culpabilisation est un premier obstacle au traitement du harcèlement moral. Elle résulte parfois de la vulgarisation de connaissances psychologiques conduites dans l'intention de faire bénéficier le grand public d'un savoir utile... mais à effet parfois contre productif.

*« Une mode « psychologisante » de commentateurs (journalistes, etc..) de ce phénomène comme de nombreux phénomènes relationnels ces dernières années a pu laisser entendre qu'il n'existait pas de bourreau sans victime consentante. Appliquée au harcèlement moral, cette « doctrine » renforce la culpabilisation des personnes harcelées et la méfiance de leur entourage » ( Hirigoyen).*

La personne harcelée exprime souvent un sentiment de honte, à ne pas avoir été capable de résister, comme si se dire harcelée moralement signifiait une faiblesse intrinsèque.

**Le témoignage de la personne harcelée est décrédibilisé par sa difficulté à contenir une émotion et une sensibilité à vif qui rend souvent le propos incohérent.**

Le récit est incohérent. Les réactions décrites semblent exagérées. L'émotion exprimée submerge le discours, et le rend inaudible pour l'écouter. Il est difficile de distinguer une victime de harcèlement moral et une personne atteinte d'un syndrome paranoïaque. L'entourage lui même s'interroge, exprime des doutes. La personne concernée, déjà fragilisée, souffre de cette incompréhension qui ajoute à sa souffrance.

Devant s'exprimer une fois de plus devant un professionnel, un « étranger », elle appréhende de se trouver à la même incompréhension, d'avoir à ajouter un nouvel épisode douloureux à son expérience. La relation est malaisée.

### **Les comportements auto-validant de la personne harcelée**

La personne qui se sent harcelée génère un stress tel qu'elle peut commettre des erreurs, professionnelles, donnant raison à son accusateur. De même, témoignant de sa situation, il semblera à l'écouter qu'elle révèle ces défauts qui lui sont reprochés professionnellement (insuffisante professionnelle, manque de sérieux, inadaptation, hypersensibilité).

Elle devient parfois agressive, selon un phénomène que Marie France Hirigoyen qualifie de « circulaire ».

La peur entraîne chez la victime des comportements pathologiques qui serviront d'alibis pour justifier rétroactivement l'agression. Outre les fautes professionnelles pouvant être commises, les maladresses relationnelles s'accumulent.

La victime réagit le plus souvent d'une manière véhémement et confuse. Le but de la manœuvre est de la désarçonner, de la pousser à la confusion totale et à la faute. Poussée à bout, elle devient ce qu'on veut faire d'elle.

## **La crainte de perdre son emploi retarde l'expression de la difficulté**

Comme on tue son chien parce qu'il a la rage, l'entreprise se débarrasserait volontiers du salarié qui dénonce le harcèlement. Or, le risque de perte d'emploi est difficile à prendre dans une période de pénurie de travail.

### **12. Causes tenant au «harceleur »**

Il n'est pas rare que la personne « harceleuse » soit fort appréciée de sa hiérarchie. Même si, là encore, se pose la question du « profil type », il peut s'agir d'une personne pour qui le pouvoir est important. Elle a souvent su se construire une situation et /ou image professionnelle qui la font apprécier ou la rendent indispensable. Elle devient, dans certains cas, même irremplaçable pour l'entreprise. La mettre en cause est risqué pour sa « victime ».

Ou encore, le harcèlement est le fait d'un groupe. La croyance en une définition du harcèlement comme étant le fait d'une personne perverse empêche la juste qualification des faits. Il est encore plus difficile, pour la plupart des personnes, de remettre en cause le groupe qu'une seule personne, par crainte d'exclusion.

### **13. Causes tenant aux actes du harcèlement**

Il n'existe pas de définition unique et universelle du harcèlement moral, permettant de tirer une ligne, une frontière, entre ce qui en relève, et ce qui relève des tensions « normales » au travail. Face à l'absence de définition, une tentative d'identification d'indices significatifs est observable de la part des acteurs et observateurs du phénomène.

Les associations de lutte contre le harcèlement moral tendent à établir des typologies de situations.<sup>21</sup> Mais ces tentatives échouent face à la variété des situations et elles n'économisent pas une appréciation nécessairement subjective.

Il n'existe pas de facteur déclencheur type, qui permettrait de reconnaître un processus de harcèlement moral plus rapidement. Le harcèlement peut démarrer à l'occasion d'une annonce de grossesse, visant alors à faire partir la salariée. La pousser à démissionner. Ou à l'occasion d'une maladie, d'une demande de promotion, d'un refus d'une mission ou d'un changement de contrat de travail, d'une inflexion dans le management de l'entreprise.

Les actes commis sont des actions, mais aussi des abstentions. Des silences, ou au contraire des paroles. Des regards, ou des évitements. Une focalisation sur les moindres faits et gestes de la victime, ou au contraire, l'ignorance absolue de sa présence.

---

<sup>21</sup> Voir notamment travaux de l'association mots pour maux, et l'enquête de G. Francequin. Des récurrences sont repérées, dans les situations rencontrées. On remarque qu'elles correspondent d'ailleurs aux cas de discrimination, sexuelle, raciale, toute discrimination s'expliquant par la difficulté à l'altérité.

Même pour une campagne d'information, les partenaires sociaux sont confrontés à la difficulté de définir le phénomène. Défini trop largement, il conduira à exagérer les situations, à détourner les salariés de la réalité de leur souffrance (par exemple, entre harcèlement et stress dû à des conditions de travail éprouvantes<sup>22</sup>). Défini trop strictement, il exclura de son champ des cas qui en relèvent.

Défini de façon souple, relative, il prête à interprétation et renvoie aux personnes directement concernées, donc partiales, le soin de l'identifier.

#### *14. Causes tenant aux réactions des directions d'entreprises*

Pour les directions d'entreprise, dans un premier temps, la réaction est la suivante : le harcèlement ressort de la sphère du relationnel, il n'incombe pas à l'employeur de s'en mêler. Le droit du travail lui-même rappelle à l'employeur qu'il ne doit exercer son autorité que sur ce qui ressort du travail. L'immixtion dans les relations entre personnes pouvant s'analyser en atteinte aux libertés individuelles.

---

<sup>22</sup> « le harcèlement moral ne doit pas être confondu avec des pressions à la productivité, des différends professionnels, des abus de pouvoir ou du stress ; pour qu'il y ait harcèlement moral, il faut qu'il y ait une volonté de détruire » (source : brochure UNSA ). A cette affirmation, une interrogation : cette volonté, jamais avouée, est supposée... le critère principal qui distingue le harcèlement moral d'un autre comportement est éminemment subjectif... donc aléatoire, et contestable.

Rappelées à leur responsabilité sur la création d'un milieu de travail plus ou moins néfaste au salarié, ou craignant une publicité hostile contre l'établissement, certaines directions réagissent au sujet.

Il s'agira alors souvent de réactions d'étouffement du phénomène (arrangement avec le salarié qui dénonce la situation, pression sur lui ou sur le harceleur, éviction de l'un des deux de l'établissement ou de l'entreprise). Très rarement, la prévention est prévue.

Pour être efficace, la prévention suppose de parler du phénomène. Les employeurs, craignant qu'en parler signifie reconnaître que cela existe, et donc passer pour responsables, et redoutant également les exagérations dans les demandes de protection de la part des salariés, ne s'engagent le plus souvent que dans une démarche de déclaration de principe : la clause interdisant le harcèlement moral et sexuel est insérée dans le règlement intérieur...

Le harcèlement est souvent considéré comme une nuisance dans une relation entre deux personnes, dont les effets sont sous estimés.

Sous estimation des effets sur :

- la personne harcelée (négation de sa personne, remise en cause de sa dignité, et conséquences y compris sur sa vie professionnelle),
- le collectif de travail (climat de méfiance défavorable aux bonnes collaborations nécessaires à la productivité et au travail de qualité),



- l'activité d'un service (sous productivité du harcelé, concentration d'énergie du harceleur sur son harcèlement plutôt que sur la tâche),
- et les comptes sociaux (estimation des coûts du fait des arrêts maladie, consommation de psychotropes, etc...).

### 15. Causes tenant à « l'écouter »

Les dossiers de harcèlement moral sont toujours très déplaisants à traiter. Avocats, inspecteurs du travail, représentants des salariés, tous témoignent du malaise ressenti face à un salarié qui raconte le récit de son harcèlement.

Les faits commis sont gênants pour celui qui entend, car « l'accueillant » reçoit une souffrance, sans pouvoir la soulager. Souvent, écouter suppose de répondre. En matière de harcèlement, il n'y a pas de réponse immédiate à donner.

Et il est rare qu'une intervention puisse véritablement faire cesser le trouble, et donner à la situation une issue favorable à la personne harcelée. Renvoyé à sa propre impuissance, l'« accueillant » tend à éviter ces situations.

La confusion dans laquelle se trouve la personne harcelée rend difficile l'accueil, l'efficacité du traitement du dossier. Les propos sont souvent incohérents, le ressenti exprimé complexe.

*« La confusion psychique instaurée préalablement peut faire oublier, même au psychothérapeute de la victime qui consulte parfois pour manque de confiance en soi qu'il s'agit d'une situation de violence objective » (MF Hirigoyen)*

L'accueillant craint également de commettre une erreur de jugement lourde de conséquences pour le présumé harceleur. Le harcèlement est une accusation très grave, portée sur une personne, à partir de propos tenus par une autre dont l'équilibre psychologique est sérieusement atteint. Il est particulièrement délicat de s'engager dans cette voie. Y donner suite, c'est prendre le risque d'une injustice, de porter des accusations injustifiées, et de se décrédibiliser soi-même. Ne pas donner suite, c'est prendre le risque d'abandonner une personne à sa détresse.

L'inconfort pour l'accueillant joue beaucoup dans le mauvais traitement des dossiers de harcèlement.

Voir par exemple, sur les épreuves rencontrées un médecin du travail dans ce domaine, et les limites de son action, le témoignage publié dans le monde du 15 novembre 2005, sous le titre « journal d'un médecin du travail ».

Au terme d'un récit faisant penser à un parcours d'obstacles, le médecin du travail clôt de la façon suivante :

*« Octobre 2005 : on me reconnaît désormais comme une professionnelle de la santé au travail, mais à quoi cela sert il, puisque, sur le terrain, les gens continuent à souffrir ?*

Travaillant en tant que expert en droit social et relations sociales pour une organisation syndicale, nous avons eu l'occasion d'examiner des dossiers de harcèlement moral avec des syndicalistes.

Ceux-ci, sollicités, expriment rapidement leur difficulté :

*« Je ne sais pas trop comment prendre ce dossier. C'est difficile de savoir si X dit vrai ou s'il exagère. On ne peut pas monter au créneau sur cette affaire, tant qu'on n'est pas sûrs que ce qui est dit est vrai ».*

Ainsi, le défenseur, juriste, avocat, syndicaliste, délégué du personnel, devient « juge ». Pour que son action soit adaptée, il lui faut un minimum de certitudes, que la personne harcelée ne peut lui apporter...

Cette distance – même si elle est toujours présente - n'est pas habituelle dans ses relations avec les salariés. Elle suppose un changement dans la façon d'assumer son rôle. Le même inconfort surgit lorsqu'il est question de défendre un salarié alcoolique contre un licenciement, ou une sanction disciplinaire.

Le harcèlement moral suppose de ne pas agir comme d'habitude : prudence, distance, capacité à prendre de la distance par rapport à la souffrance du salarié. Etc...

La figure de défenseur est moins nette.

La crainte de se tromper, dans un sens (négliger une personne en souffrance en ne la croyant pas) ou dans un autre (accuser injustement un présumé harceleur, risquant par là même de lui nuire), se remarque.

Nous relevons : la crainte de ne pas pouvoir répondre à la détresse individuelle, qui dépasse les pouvoirs du délégué

syndical ; le sentiment d'impuissance face à la situation ; l'inconfort de ne pouvoir garantir au salarié harcelé l'issue de son dossier.

Nous avons pu remarquer que les syndicalistes réagissent diversement à l'ambivalence de la définition du harcèlement moral. En effet, sa proximité dans certains cas avec le stress dû aux contraintes de productivité rend intéressant la large publicité d'un cas individuel, afin de déclencher une action de prévention dans l'entreprise, sur le harcèlement ou plus largement pour ouvrir enfin un débat parfois impossible sur les conditions de travail.

Dans ce cas, le dossier individuel soumis comme étant du harcèlement moral sera examiné rapidement et grossièrement. Le qualificatif de harcèlement pourra être facilement adopté, mais à des fins plus larges que le simple traitement du dossier.

A l'inverse, le souci de traitement confidentiel du dossier primera d'autre fois, considéré comme une mesure de protection des salariés.

Dédramatiser, en ne parlant pas de harcèlement moral, mais de « difficultés relationnelles », fait partie d'une stratégie d'acteurs qui peut ne pas correspondre au besoin de reconnaissance de la personne victime. Son besoin de préserver son emploi aura été privilégié.

Le mécontentement est souvent exprimé par les victimes de harcèlement moral lorsqu'elles relatent leur parcours, et font le

récit de l'accueil qui leur a été réservé auprès des différents intervenants.

### ***16. Causes tenant à la diversité et à la spécialisation de chaque intervenant***

Les intervenants sont nombreux et abordent chacun la question sous un angle partiel, spécialisé. Chacun pouvant conduire à une stratégie différente. Or, la personne qui vit le harcèlement n'a pas nécessairement la capacité à s'y retrouver, à coordonner ces différents points de vue.

Et chacun des intervenants est limité par son propre champ d'intervention.

Cette limitation est à la fois une nécessité impérieuse<sup>23</sup>, et source de complexité pour le salarié.

## **2. La réponse insatisfaisante du droit**

### ***21. Les ressources « généralistes » du droit du travail***

---

<sup>23</sup> Dans le guide qu'elle rédige à destination de ses militants, la CFDT alerte sur la nécessité de ne pas se prendre pour un psychologue, et d'orienter le salarié sur un professionnel lorsque c'est nécessaire (brochure du Célidé. Voir en bibliographie).

### ***\* une jurisprudence abondante***

Une abondante jurisprudence se construit sur le thème du harcèlement moral. Différents fondements juridiques existent pour le cerner et y répondre juridiquement :

- l'obligation de fournir du travail, de respecter le contrat de travail permet de bannir les pratiques de mise au placard ;
- le principe d'égalité de traitement et l'interdiction des discriminations visent toutes les mesures affectant la rémunération, la carrière, l'embauche, l'évolution dans l'entreprise ;
- le principe de proportionnalité dans l'exercice du pouvoir disciplinaire (proportionnalité entre les faits commis et la sanction infligée) interdit les mesures humiliantes ;
- la protection des libertés individuelles protège le citoyen, même dans l'entreprise, contre les atteintes à ses libertés d'expression, d'opinion, à sa culture, ses choix.

Ont pu être juridiquement sanctionnés les faits suivants :

#### **➔ au titre de l'atteinte à la dignité de la personne :**

- une mise au placard, des brimades, des mesures vexatoires, des humiliations (CA Bourges, ch. soc., 13 juin 1997, Toutain c/ Sté HL Industrie) ;
- le fait pour un chef d'agence d'imposer des humiliations, des pressions sur ses collaborateurs, les faisant culpabiliser, les rabaissant, les critiquant devant le client (CA Grenoble, ch. soc., 3 mai 1999, SA Adecco c/ Savelli) ;
- le PDG de la société employeur qui ne cache pas qu'il veut « faire craquer » le salarié par des mesures vexatoires (CA Versailles, 11e ch., 19 oct. 1994, SA Dion c/ Fehr ; CA Dijon,

1er avr. 1997, Aubert c/ Flegel-Duda). Le fait que les actes se passent devant témoins en renforce le caractère humiliant (CA Poitiers, 26 mars 1996, Marchix c/ Goudeau) ;

- les abus ou détournement de pouvoirs, attitude vexatoire, fourniture de tâches sans intérêts ou dégradantes, etc. (Cass. soc., 16 juill. 1987, no 85-40.014 , Doucet c/ Patissou, Cass. soc., 16 juill. 1998, no 96-41.480 , Bringel c/ SARL Bronzes Strassacker).

➔ **au titre des atteintes à la liberté du travail :**

- l'employeur qui ne fait rien pour faire cesser l'hostilité du personnel à l'égard d'un salarié et l'encourage même, rendant impossible pour le salarié l'exercice de son activité (CA Bordeaux, ch. soc. B, 30 mars 2000, SA Marbot et Cie c/ Durepaire)

- l'employeur qui oblige le salarié à venir sans lui fournir une quelconque prestation de travail. (CA Reims, 31 mars 1993, SA JS Telecom Direction régionale Est c/ Durin ; CA Bourges, ch. soc., 22 sept. 1995 , AFPA c/ Vintsos)

➔ **au titre des atteintes à l'image, à la fonction, à l'autorité**

- les agissements consistant à jeter le discrédit sur un salarié, en l'affectant personnellement et en portant atteinte à son image, à sa fonction et à son autorité (Cass. soc., 15 mars 2000, no 97-45.916, Sté France Restauration rapide c/ Gavin)

➔ **au titre des atteintes au principe d'égalité entre les salariés et à l'interdiction des discriminations**

la jurisprudence est abondante. Elle peut être utilisée pour lutter contre le harcèlement moral. Citons, par exemple : l'employeur qui retire à un salarié toute responsabilité puis le place dans un local isolé et enfin le cantonne à des missions sans consistance à

exécuter à son domicile (CA Toulouse, 4e ch. soc., 18 mai 2000, SNC Caisse de prévoyance et de retraite de la SNCF c/ Gelardo)

➔ **au titre de la protection de la santé des salariés,**

- sont condamnés les faits provoquant l'état dépressif : insultes, reproches, actes de harcèlement (CA Montpellier, 17 juin 1998, SA Défi c/ Standinguer ; CA Douai, 19 janv. 1990, Sté fabrication acoustique Cabasse c/ Bon ; CA Metz, ch. soc., 30 janv. 2001 , SA Daewoo c/ Bresson ; CA Grenoble, ch. soc., 30 avr. 2001 , SA Agence Générale d'Information c/ Roux)

➔ **ont aussi été condamnées :** des « sanctions multiples sans justification » (CA Paris, 18e ch. C, 16 janv. 1997, Roncin c/ SA Infinitif), des actions lancinantes dans la répétition de reproches sans gravité démontrée » (CA Poitiers, 26 mars 1996, Marchix c/ Goudeau), l'«acharnement de l'employeur » (CA Paris, 21e ch. A, 10 juill. 1985, SARL Intergraphiques réunis c/ Guérin ; CA Toulouse, 30 nov. 2000, SARL Teintures et apprêts du Thoré c/ Sablairolles), les « insultes quotidiennes » (CA Montpellier, 17 juin 1998, SA Defi c/ Standinguer).

Notons que la lecture de ces faits rend difficile l'appréciation d'une situation réelle. Restent entières des questions comme : qu'est-ce qu'une action répétée ? Comment apprécier la gravité ? Quelle est la part d'humour (de culture de métier) et d'insulte, etc...

\* *des recours internes à l'entreprise*

**Les représentants du personnel** sont légitimes à intervenir en défense du salarié en cas de harcèlement moral, dans les procédures de licenciement, de sanction disciplinaire, réclamations, revendications.

Le comité d'entreprise a la possibilité de mettre en place des actions de sensibilisation et d'information du personnel sur le sujet.

Les organisations syndicales peuvent demander une négociation sur le sujet, afin de mettre en œuvre des actions de prévention, et de créer des recours en réponse aux risques inévitables à toute cohabitation humaine.

Le CHSCT occupe une position centrale en matière de prévention du harcèlement, car il veille à la protection de la santé « physique et mentale » des salariés. Il peut proposer des actions de prévention, auxquelles l'employeur doit répondre de façon motivée (article L. 236-2 du code du travail). Les membres du CHSCT peuvent aussi procéder à des inspections et effectuer des enquêtes en matière d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ou à caractère professionnel. Cette institution peut faire appel à un expert agréé lorsqu'un risque grave révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constatée dans l'établissement (art. L. 236-9 du code du travail). Cette disposition permet au CHSCT d'exiger une expertise dès lors que les conditions de travail imposées aux salariés leur font courir un risque grave pour leur santé physique ou mentale. Ainsi, la souffrance professionnelle peut constituer un risque grave justifiant le recours à un expert par le CHSCT (CA Aix-en-Provence, 1<sup>re</sup> ch. civ. B, 5 juill. 1999, CRAM du Sud-Est c/ FO CHSCT)

**Le médecin du travail** peut, dans son rôle de conseil, proposer des mutations ou transformations de postes justifiées par des considérations relatives à la santé physique ou mentale des salariés. Donc y compris en matière de harcèlement. Le chef d'entreprise est tenu de prendre en considération ces propositions et, en cas de refus, de faire connaître les motifs qui s'opposent à ce qu'il y soit donné suite. En cas de désaccord entre ce dernier et le médecin du travail, la décision finale est prise par l'inspecteur du travail, après avis du médecin-inspecteur du travail (article L.241-10-1 du code du travail).

**L'inspecteur du travail** peut intervenir tant à titre préventif que répressif.

**La procédure d'alerte** dont disposent les délégués du personnel en cas d'atteinte aux

**La directive 2000/43/CE du 29 juin 2000**, relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique, inclut le harcèlement comme forme de discrimination lorsque se manifeste un comportement indésirable lié à la race ou à l'origine ethnique, qui a pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.

Une proposition de loi communiste déposée en décembre 1999 définissait le harcèlement moral comme « une dégradation délibérée des conditions de travail ».

Le Conseil économique et social rend un avis (le 11 avril 2001) dans le même sens. Il met en garde contre une approche trop globale de la notion de harcèlement moral qui risquerait d'entraîner des difficultés d'interprétation, et contre une approche trop restrictive qui consisterait à énoncer les différents agissements concernés, ou ne retenant que le harcèlement contre les subordonnés.

droits des personnes ou aux libertés individuelles est étendue aux cas d'atteinte à la santé physique et mentale des salariés (article L. 422-1-1 du code du travail).

Rappelons que les délégués du personnel doivent alors saisir l'employeur. Celui-ci ou son représentant est tenu de procéder sans délai à une enquête et de faire remédier à cette situation.

En cas de carence de l'employeur ou de divergence sur la réalité de cette atteinte, et à défaut de solution trouvée avec l'employeur, le salarié ou le délégué, si le salarié averti par écrit ne s'y oppose pas, saisit le bureau de jugement du conseil de prud'hommes qui statue selon les règles applicables au référé.

C'est au salarié que revient le pouvoir de saisir la juridiction prud'homale, mais le délégué qui a initié la procédure peut user des mêmes facultés de saisine à condition, par substitution, à condition que le salarié, dûment averti par écrit, ne s'y soit pas opposé.

Le juge peut enfin ordonner toutes mesures propres à faire cesser cette atteinte et assortir sa décision d'une astreinte liquidée au profit du Trésor.

Le code du travail prévoit une **procédure de retrait pour le salarié** en cas de «situation de travail dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé » (article L. 231-8). La question de son utilisation dans les cas de harcèlement moral est débattue, ce qui signifie qu'un salarié risque de se voir reprocher ensuite son absence au poste de travail (l'abandon de poste peut justifier un licenciement pour faute).

Une cour d'appel a considéré qu'en exerçant son droit de retrait, la salariée harcelée par son supérieur hiérarchique avait pu raisonnablement penser à un danger grave et imminent pour sa santé, mais c'était un cas de harcèlement sexuel. (CA Riom, ch. soc., 18 juin 2002 , no 01/00919, Matteodo c/ Pszonak)

## ***22. Depuis la loi de modernisation sociale, le droit contient un dispositif spécifique au harcèlement moral***

Le législateur a consacré la notion de harcèlement moral dans la loi dite de modernisation sociale (loi n°2002-73 du 17 janvier 2002) :

« 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 et mentale ou de compromettre son avenir professionnel », article L. 122-49 du code du travail.

La protection recouvre l'embauche (candidature à un emploi, à un stage ou à une formation en entreprise), l'exercice du pouvoir disciplinaire, la rupture du contrat de travail, et, plus largement, tout traitement discriminatoire, direct ou indirect.

Le législateur donne une liste non exhaustive des domaines sur lesquels le harcèlement peut se manifester : rémunération, formation, reclassement, classification, promotion professionnelle, mutation, renouvellement de contrat.

Le dispositif juridique comprend une prescription (l'interdiction de harceler), une procédure non juridictionnelle (de médiation), une conséquence juridique à des faits de harcèlement qui seraient commis (sanction) et l'obligation de prévenir le harcèlement moral dans l'entreprise.

La procédure de médiation peut être engagée par toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement moral ou par la personne mise en cause. Le choix du médiateur est désormais<sup>24</sup> partagé par la victime et l'auteur présumé du harcèlement<sup>25</sup>, son coût, à la charge de l'entreprise.

Au dispositif habituel s'ajoute une règle aménageant la preuve : *article L. 122-52 du code du travail.*

---

<sup>24</sup> Les dispositions sur la désignation du médiateur ont été supprimées par la loi no 2003-6 du 3 janvier 2003 portant relance de la négociation collective en matière de licenciements économiques. Le médiateur devait être choisi par la victime du harcèlement moral. - Le médiateur devait être extérieur à l'entreprise- Il était choisi sur une liste de personnalités. La liste était dressée par le préfet, après consultation et examen des propositions de candidatures des syndicats professionnels représentatifs sur le plan national et des associations de défense des victimes de harcèlement moral ou sexuel. Ces personnalités étaient désignées en fonction de leur autorité morale et de leur compétence dans la prévention du harcèlement moral ou sexuel.- Le médiateur bénéficiait, s'il était salarié, des mêmes autorisations d'absence et du même statut que le conseiller assistant le salarié lors de l'entretien préalable de licenciement dans les entreprises dépourvues de représentants du personnel. - Il était tenu à la même obligation de discrétion, obligation étendue à toute donnée relative à la santé des personnes dont il pouvait avoir connaissance.- Les fonctions de médiateur étaient jugées incompatibles avec celles de conseiller prud'homal en activité.

<sup>25</sup> le texte ne prévoit rien dans le cas où les personnes ne s'accordent pas

L'article L. 122-51 du code du travail met à la charge du chef d'entreprise **une obligation spécifique de prévention du harcèlement moral, pour en empêcher la survenance.** Elle vient préciser, pour un risque particulier, l'obligation générale de sécurité qui pèse sur l'employeur. Toute ambiguïté est levée, le harcèlement moral fait partie de la sphère de responsabilité de l'employeur. Il appartient à ce dernier de prendre toutes les dispositions nécessaires.

Le législateur ne décrit pas les mesures de prévention.

Les juristes recommandent généralement l'information des salariés de l'entreprise sur les dispositions légales applicables, une formation spécifique des membres de l'encadrement des entreprises informés de la nouvelle législation et des conseils pratiques sur la manière de faire face à une telle situation.

**Le règlement intérieur** doit rappeler l'interdiction de toute pratique de harcèlement moral (article L. 122-34).

### *23. limites du dispositif juridique*

Le dispositif juridique ne satisfait ni les personnes concernées, ni les intervenants sur le sujet.

Nous ne reprendrons ici que celles des critiques adressées au dispositif juridique relatif au harcèlement moral, renvoyant aux études réalisées sur ce sujet spécifiquement pour ce qui concerne la critique du système judiciaire (lenteur, coût, etc...).

*\* L'invitation à mener des actions de prévention reste lettre morte*

Les témoignages<sup>26</sup> que nous avons recueillis concordent : la prévention dans les entreprises se limite généralement à l'introduction d'une clause de principe sur le sujet dans le règlement intérieur.

Dans le meilleur des cas, rare, une information ou formation d'une demi journée a été organisée pour le personnel, une fois dans l'histoire de l'entreprise, peu après la promulgation de la loi. Celle-ci n'est pas renouvelée depuis.

Les organisations syndicales ont parfois engagé des campagnes d'information dans l'entreprise. Il n'en reste que quelques documents d'information à destination des adhérents ou des militants, pas toujours réactualisés. Les CHSCT se sont rarement emparé du sujet, sauf au coup par coup. Souvent, même la survenance d'un cas individuel ne débouche pas sur une action de prévention derrière.

*\*La définition juridique n'assure pas une visibilité suffisante pour les personnes*

Un dispositif juridique (de règlement amiable ou contentieux) ne se déclenche que si les personnes reconnaissent, dans le texte de droit, les faits qu'ils vivent.

La question de la définition se pose à deux moments :

- Au moment où une personne estimant subir un harcèlement moral veut que celui-ci soit reconnu afin de solliciter les réactions adaptées au sein de l'entreprise pour que les faits cessent. C'est

---

<sup>26</sup> militants syndicaux, responsables d'association d'aide aux victimes de harcèlement moral, inspecteurs du travail, consultants en RH

aussi ce temps de la qualification des faits qui décide de la possibilité de recourir à la médiation ou non.

- au moment où le conseil de prud'homme saisi doit répondre à la demande de reconnaissance de harcèlement moral.

Or, cette correspondance entre les faits et la définition juridique est difficile.

*\*La définition juridique, large, fait une large place au débat contradictoire pour être appliquée, précisée. Celui-ci ne peut être assumé correctement en cas de harcèlement moral*

La définition juridique étant trop large (et ne pouvant être autrement !) elle renvoie au débat contradictoire le soin du raccordement des faits à la qualification juridique ou non.

Ce qui renvoie à la capacité des parties à argumenter, dans un domaine où l'une des deux au moins est très fragilisée, l'autre peut être très manipulatrice, et s'agissant la plupart du temps de faits pour lesquels aucune preuve n'existe (paroles, comportements).

Un texte juridique qui emploie une définition juridique large, renvoyant donc au débat contradictoire la détermination de son activation a de fortes chances de rester lettre morte<sup>27</sup>.

Il est source d'incertitude pour les personnes concernées, de part et d'autre.

---

<sup>27</sup> Sur les liens du droit aux faits, voir Carbonnier, « Flexible droit, pour une sociologie du droit sans rigueur », LGDJ.



Les employeurs ont craint que l'exercice du pouvoir hiérarchique dans l'entreprise, plus ou moins maladroit selon les personnes qui en sont détentrices, ne soit l'occasion de dénonciations intempestives.

Les salariés concernés perçoivent la procédure juridique comme source d'une souffrance supplémentaire : reparler des faits, se sentir humilié à avoir à raconter comme on a été humilié. Et ne veulent pas prendre le risque d'être déjugés pour un problème de preuve.

*\* Le jugement de droit peut être une humiliation supplémentaire pour la personne harcelée*

Nous sommes face à un paradoxe. Le harcèlement moral joue sur les ressorts de chacun. La fragilité d'une personne, sur laquelle « jouera » le « harceleur », n'est pas la même que pour une autre. Le droit ne peut donc proposer une définition des faits de harcèlement identique pour tous.

Cela reporte donc sur le débat contradictoire, et sur un examen au cas par cas, des conditions du harcèlement.

Dans cet examen, il est tenu compte de la personne harcelée.

Or, ce qui est dit à son sujet relève d'un jugement de sa personne qui, selon nous, peut être d'une certaine façon offensant, même lorsque celle-ci obtient gain de cause.

Elle se retrouve dans cette situation paradoxale de devoir, pour être protégée par le système juridique, y être jugée, dans sa personnalité...

Nous notons ainsi, au fil des décisions de justice, qu'il est tenu compte de l'âge, de l'état de santé et de la capacité intellectuelle de la personne, pour apprécier les faits.

Dans un cas, il a été tenu compte de l'âge de la personne pour considérer qu'elle n'était pas en mesure de résister à des pressions exercées pour l'inciter à démissionner (CA Besançon, ch. soc., 11 juin 1985, SA Deschaseaux c/ Étienne).

Il a aussi été considéré que telle pression constante était insupportable sur une salariée dans un moment de fragilité due à l'état de grossesse sera sanctionnée (CA Poitiers, 26 mars 1996, Marchix c/ Goudeau).

Dans une autre affaire, la « faiblesse des capacités intellectuelles » de la personne est notée, pour sanctionner les pressions dont elle faisait l'objet (CA Bordeaux, 17 avr. 1989, Dardailler c/ Di Pasquale).

Dans telle autre situation, il a été indiqué qu'une salariée, eu égard « à sa formation et à sa haute capacité », avait « la possibilité d'exprimer son désaccord », et qu'il n'y avait pas lieu de reconnaître le harcèlement, d'autant qu'une autre salariée attestait que l'employeur avait été « correct » (CA Montpellier, ch. soc. B, 27 juin 1989, Chenu c/ Renaud).

Ce sont autant de représentations sur l'âge, l'état de grossesse, le lien entre le niveau de formation et les capacités à s'exprimer, à vocation normatives, à partir desquelles la personne, au lieu d'être restaurée dans sa dignité déjà entamée par le harcèlement, la figent dans un statut inférieur.

Le juge apporte également un jugement normatif sur ce qui, dans la durée, est ou non significatif.

Voir l'affaire suivante : Le harcèlement n'est pas constitué lorsque les agissements n'ont duré qu'une heure : CA Montpellier, ch. soc. B, 27 juin 1989, Chenu c/ Renaud

La notion de répétition, incluse dans la définition légale, produit un effet limitatif contestable.

➔ Ainsi, la prise en compte de données subjectives, nécessaire pour adapter un dispositif juridique à une réalité nécessairement multiple et individuelle, n'est pas sans effets pervers...

Suggérer que de telles représentations ne figurent pas dans les prononcés de jugement ne résoudrait rien, puisqu'elles existent dans l'appréciation, et que cela s'opposerait au principe fondamental de la motivation des décisions de justice (qui en permet également le contrôle).

Il est peu probable qu'une définition plus précise émerge, pour autant que cela soit d'ailleurs possible, s'agissant de faits éminemment subjectifs, de perceptions... La cour de cassation considérant que ce sujet entre dans le pouvoir d'appréciation souverain des juges du fond<sup>28</sup> (les considérations de faits priment au point que la cour de cassation ne s'autorise pas à revenir sur la façon dont les juges du fond ont pu apprécier les faits par deux fois, en première instance et en appel).

---

C'est ce qui ressort de la décision du 27 octobre 2004.

### \* *Les difficultés de preuve empêchent de recourir au droit*

Au droit est un recours utilisable et efficace selon les règles de son système. Or, la question de la preuve est centrale.

Le dispositif légal de la preuve a évolué.

\* La loi de modernisation sociale avait aménagé le régime de la charge de la preuve en faveur du salarié s'estimant victime d'un harcèlement moral. En cas de litige, ce dernier devait uniquement « présenter les éléments de fait laissant supposer l'existence d'un harcèlement ». Au vu de ces éléments, il incombait à la partie défenderesse de « prouver que ses agissements ne sont pas constitutifs d'un tel harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement ». Au juge ensuite de former sa conviction « après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles ». Ce régime a été considéré comme dangereux, source d'abus.

\* Le législateur impose désormais au salarié s'estimant victime d'un harcèlement d'établir des faits (et non plus seulement de présenter des éléments de fait) qui permette de présumer l'existence d'un harcèlement sexuel (article L. 122-52 du code du travail).

La preuve de comportements et propos est délicate.

Les propos de la personne harcelée s'opposent à ceux de la personne supposée harceleur.

Les témoignages n'existent pas toujours, et leur objectivité reste toujours délicate dans l'entreprise.

La preuve des effets est possible (attestés par un certificat médical), mais le lien de causalité entre l'état de santé et les faits considérés reste à établir.

Or, l'état de santé peut se dégrader dans un délai assez éloigné des faits (déclenchement de certaines maladies chroniques suite à un choc important, les symptômes n'étant perceptibles que plusieurs mois après).

La période de conscience du problème par la victime peut ne rien avoir à faire avec la réalité du début du harcèlement.

Autre obstacle à la preuve en droit dans le cas du harcèlement moral : tout détail, pris isolément, paraît anodin, mais c'est l'ensemble qui crée un processus destructeur.

*\* Le traitement juridique du harcèlement est binaire, et limité quant aux acteurs impliqués*

Dans la procédure juridictionnelle, le harcèlement moral est un jeu à somme nul.

Il y a, ou il n'y a pas harcèlement. Dans cette logique binaire, la question de la preuve se traduit de deux façons : qui doit prouver ses allégations, et à qui profite le doute lorsque les preuves sont insuffisantes.

La réalité est souvent plus complexe.

D'une part, le harceleur peut n'être que l'expression d'un comportement de groupe néfaste à une personne.

Que cherche la personne harcelée en se pourvoyant en justice ? à faire sanctionner celui qui exprime son hostilité, ou à voir recouvrée sa dignité dans un collectif de travail qui la méprise ? Dans le second cas, la démarche contentieuse ne peut lui convenir.

Quant à la médiation, telle que prévue par le droit, elle désigne deux personnes comme partie prenante au harcèlement. L'action du médiateur se limite à la relation entre elles, sans intervention sur le milieu de travail.

Cette difficulté due au cloisonnement des faits en situation de travail est très marquée dans les cas d'échec des tentatives d'intégration d'une personne handicapée dans un milieu de travail. L'échec, qualifié de professionnel et d'individuel, peut s'expliquer en grande partie par la non préparation du milieu de travail (il est donc relationnel et collectif, concerne les représentations sur l'autre, la difficulté à vivre l'altérité, et la capacité d'adaptation de l'organisation du travail).

Une personne est coupable ou pas d'avoir commis un harcèlement moral.

L'autre est considérée comme victime ou non.

L'analyse est limitée, et le jugement binaire.

Cette approche, réductrice par rapport à la complexité de la situation réelle, se révèle inadaptée face aux besoins que le harcèlement moral fait naître :

- Besoin de reconnaissance, de restauration de sa dignité

- Besoin d'analyse de l'environnement de travail, qui a permis à la relation entre les deux (ou plus) personnes de vivre une relation aussi destructrice.

### *\* Le problème de la sanction*

La question de la sanction du harcèlement ne sera pas entièrement développée ici.

Notons simplement que l'interdiction des comportements se traduit juridiquement par des dommages intérêts, éventuellement par l'annulation d'une sanction disciplinaire ou d'un licenciement mais que dans ce second cas, le salarié ne demande pas sa réintégration (les faits ayant souvent produit un traumatisme rendant impossible le retour sur el lieu où les faits se sont produits.

Cela soulève la question du moment de l'intervention de la sanction juridique : trop tardive, dans un contexte où les sujets de droit ne répondent pas à l'incitation à mettre en place des mesures préventives.

Parmi les multiples difficultés, notons que le droit ne prévoit pas d'obliger l'employeur à sanctionner le harceleur. Il doit faire cesser le harcèlement. Souvent, cela se traduit par la mutation ... du salarié harcelé !

### *\*le dispositif de médiation légale*

*NB : Nous ne ferons ici que rapporter les critiques faites de ce dispositif. Dans un chapitre suivant, nous étudierons plus en détail la question de savoir si c'est le dispositif légal de médiation qui est inadapté ou si c'est la médiation en tant que telle qui est inconcevable pour le harcèlement moral.*

Le droit a introduit la possibilité d'organiser une médiation. Or, celle-ci n'est pas connue en France, et le droit ne l'explique pas.

Il était prévisible que le dispositif ne serait pas sollicité.

Aucune statistique n'existe sur le sujet à notre connaissance. Mais l'enquête que nous avons réalisée<sup>29</sup> confirme ce constat généralement exprimé.

Aucune information ne semble consolidée par le ministère du travail sur le sujet.

Les intervenants habituels dans le domaine n'ont pas nécessairement :

- la connaissance de ce qu'est la médiation
- intérêt à ce qu'une médiation ait lieu
  - o concurrence entre les voies de règlement des conflits, contentieuse et amiable notamment pour l'avocat
  - o conflits de légitimité pour les représentants des salariés (conflits entre modes de résolution des conflits)
- la connaissance de médiateurs (la profession n'étant pas structurée) vers lesquels aller pour organiser la démarche.

---

<sup>29</sup> auprès de militants syndicaux, employeurs, salariés, avocats, inspecteurs du travail, et médiateurs..

Ils ne peuvent donc conseiller le salarié en ce sens.

Les associations d'aide aux victimes du harcèlement moral se montrent quant à elles opposées à la médiation. Les arguments que nous avons recueillis relèvent de trois ordres :

- \* La médiation est perçue comme une négociation d'une atteinte à la dignité, cette dernière n'étant pas négociable.
- \* Les « harceleurs » sont des personnes manipulatrices, avec lesquelles la négociation n'est pas possible
- \* Les « victimes » sont trop fragiles pour négocier (la rencontre physique étant parfois inconcevable tant elle soulève d'appréhension).

La nécessité de l'accord entre le harceleur et le harcelé sur la personne du médiateur

Depuis 2003, la loi exige cet accord. Ce point est considéré comme un recul par certains juristes. Recul pour le droit des victimes, qui renoncent par avance à obtenir un consentement de bonne foi du harceleur sur un quelconque sujet.

Selon certains, la médiation serait condamnée d'entrée de jeu, s'agissant du recours à un tiers extérieur à l'entreprise :

- cela représente un coût que peu d'entreprises accepteraient.
- les entreprises craignent la publicité pouvant être faite des problèmes internes.

Au terme de cette première analyse, il nous semble pouvoir relever que :

- le droit prévoit un dispositif adapté à certaines circonstances, mais insuffisant dans la dimension de prévention, et délicat à utiliser pour les personnes concernées.
- Pour autant, une réforme du dispositif juridique ne résoudrait pas toutes les difficultés, dont certaines sont inhérentes à ce qu'il est en tant que système (voir notamment sur la définition juridique du harcèlement moral).

### *Conclusion*

Ce tour d'horizon rapide suffit à identifier les obstacles au traitement du harcèlement moral dans l'entreprise par les voies habituelles de la résolution des conflits.

Les causes de cette difficulté tiennent à la nature du phénomène, aux caractéristiques de la personne qui vit un harcèlement, et aux dispositifs (systèmes, acteurs) habituellement impliqués en cas de problème.

La médiation nous semble pouvoir lever certains de ces obstacles, pour les raisons que nous allons exposer dans le chapitre suivant (III). Le fait que le dispositif légal de médiation ne soit pas utilisé ne suffit pas à l'évincer en tant que mode de résolution des conflits.

Il nous semble que, introduite et aménagée par la voie de l'accord collectif dans l'entreprise, elle répond précisément à de nombreuses questions relevées dans ce chapitre II.

### III. LA MEDIATION, UNE SOLUTION POUR REpondre AU HARCELEMENT MORAL ?

Depuis 2002, le système juridique français propose la médiation pour les cas de harcèlement moral, alors même qu'elle est très peu usitée dans notre paysage social.

Quelles en sont les raisons ? Est-ce dû au sujet ? Qu'y a-t-il, dans le harcèlement, qui rende la médiation plus intéressante que pour un autre sujet ? Est-ce une question d'acceptabilité de la médiation comme mode de résolution des conflits ? Alors pourquoi serait-elle acceptable pour le harcèlement moral, et pas pour d'autres sujets ?

Nous proposons, dans ce chapitre, d'examiner ce qui, a priori, est propice à une bonne résolution des conflits qualifiés de « harcèlement moral » par la médiation. Nous indiquerons également quelles objections peuvent être opposées à cette proposition.

Cet exercice, quelque peu abstrait, servira à construire le cadre d'observation des deux cas concrets choisis. Ceux-ci offriront, nous l'espérons, des éléments concrets et précis pour éclairer les termes de ce débat.

#### 1. Atouts de la médiation

Ce chapitre nous est inspiré par les éléments recueillis auprès de médiateurs, dans des lectures sur la médiation (articles<sup>30</sup>, ouvrages), ainsi qu'à l'occasion de notre pratique de médiation informelle, en tant qu' « expert technique médiateur »<sup>31</sup>.

*\* La médiation, une possibilité de reprise d'un dialogue, dans lequel chacun reste à tout moment décideur*

La médiation privilégie la reprise du dialogue sur l'obtention d'un accord. Et même sur le rétablissement de la relation (encore que ce point soit discuté au sein de la profession). Quel que résultat que produise ce dialogue, c'est sa possibilité même que vise la médiation.

Et c'est parce que l'engagement dans la médiation n'est pas un engagement à aboutir à un accord, et c'est parce qu'il en déclenche aucune obligation pour un tiers de décider, que les personnes y restent jusqu'à la fin maîtresses de l'évolution de la relation.

Or, dans le harcèlement moral, il n'est souvent pas possible aux personnes « victimes » de pouvoir même imaginer une discussion. Encore moins un accord. Alors qu'elles expriment souvent avec force leur besoin de pouvoir dire ce qu'elles ont vécu, de pouvoir être entendues, elles ne croient souvent pas à un accord possible.

---

<sup>30</sup> lire notamment : Thierry Dudreuilh au colloque « de l'accès au droit à la médiation, : un projet politique ? » actes du colloque AFPAD, Pierrefitte, 30 janvier 2004 – sous le titre : « la médiation, une culture de l'autonomie et de la responsabilité »

<sup>31</sup> pour reprendre la typologie proposée par Arnaud Stimec. La médiation en entreprise, éditions Dunod, 2004

Le fait que la médiation soit un lieu dans lequel est organisé un dialogue auquel aucun objectif n'est assigné a priori peut être un atout.

Le dialogue, s'il n'aboutit à rien d'autre, est déjà source d'apaisement. L'accord sur le désaccord est déjà une reconnaissance de la place de chacun et peut s'avérer important pour une personne qui a vécu une situation comme étant humiliante.

***\* La médiation accorde une place importante à la reconstitution de l'histoire***

Comment on en est arrivés là. Comment la situation s'est construite.

Cette étape, faite par les personnes directement concernées elles même, est précieuse pour elles qui peuvent alors plus facilement donner sens à leur histoire, et à l'entreprise, si elle est représentée en médiation, pour la compréhension de ce qui, dans l'organisation du travail, permet l'établissement d'une telle situation.

***\* La médiation responsabilisante***

La compréhension par le dialogue a plus de chances de se produire dans la médiation que dans une conciliation ou un arbitrage où le tiers cherche une solution avant tout. Ce qui a un effet d'une certaine manière déresponsabilisant pour les personnes, non seulement quant à la solution, mais également quant à la genèse du problème.

La médiation, est une occasion de gagner en maturité dans le domaine relationnel, profitable pour le fonctionnement de l'entreprise qui repose aussi beaucoup sur les qualités relationnelles de ses membres.

***\* La médiation, source de normes dans l'entreprise***

La médiation incite une autonomie (capacité à se fixer soi même des normes) bien appréciable s'agissant de règles de « vivre ensemble », relatives au comportement des personnes, terrain sur lequel hormis l'obligation générale de sécurité qui pèse sur l'employeur, celui-ci n'a pas le droit d'intervenir.

On imagine difficilement une décision hiérarchique se mêlant de la façon de se dire bonjour le matin, l'attitude que l'on peut ou pas adopter en se regardant, les placements des uns et des autres au restaurant d'entreprise pour éviter les conflits, etc...

Outre l'interdiction légale qui en est faite, cela constituerait une perte de temps considérable.

***\* La médiation, tournée vers le dialogue, sera plus facilement utilisée en amont, alors que les conséquences ne sont pas encore irréversibles***

La médiation, tournée vers le dialogue, sera plus facilement utilisée en amont par la victime qui n'oserait pas, doutant d'elle-même, recourir à un autre mode de résolution des conflits dans lequel elle serait en position d'accuser l'autre.

Alors que saisir le représentant des salariés signifie lui demander de le « défendre » contre l'autre, saisir l'employeur serait lui demander d'intervenir pour « sanctionner » l'autre, la médiation est une façon de dire : « je rencontre un problème et je souhaite

trouver une solution. Je souhaite que nous la trouvions ensemble ».

Il est possible de mettre en place un système de médiation pour le harcèlement moral disponible pour les salariés qui se sentent victimes ou se savent accuser, soit interne, soit externe, que les salariés peuvent saisir très en amont du conflit.

La médiation est marquée, dans son image, par la bonne volonté de celui qui saisit le médiateur.

Pour la « victime » doute souvent d'elle-même. Elle craint d'être jugée. De passer pour paranoïaque. Alors qu'elle n'oserait pas saisir une instance juridictionnelle ou demander à une personne de la défendre, hésitera peut être moins, telle est notre hypothèse, à recourir à un service de médiation conçu et présenté comme un moyen de trouver des solutions dans le cas de problèmes relationnels sur le lieu de travail.

La médiation permet une sorte de dédramatisation des conflits par rapport aux canaux habituels de leur résolution.

L'ouvrage de MF. Hirigoyen nous encourage dans cette hypothèse, puisqu'elle préconise des mesures de prévention, et notamment elle indique que le harcèlement s'instaure quand le dialogue est impossible. (page 188) que la parole de celui qui est agressé ne peut pas se faire entendre.

#### *\* La médiation assure la confidentialité du dossier*

Les personnes qui se sentent victimes d'un harcèlement moral se sentent souvent honteuses de ce qu'elles vivent, coupables d'être trop faibles pour s'en sortir seules. La confidentialité de la procédure peut les rassurer.

C'est un atout également pour protéger les personnes qui pourraient être injustement soupçonnées.

Etre accusé de harceleur c'est être soupçonné d'être pervers, d'être atteint d'une pathologie. Porter plainte pour diffamation dans ces cas n'est pas une solution, s'agissant d'une procédure pénale, et publique.

#### *\* La médiation élargit le champ des réponses aux conflits, qui manque cruellement aux dossiers de harcèlement moral*

Le plus souvent, les autres modes de régulation des conflits se traduisent par des dommages intérêts, ou des décisions assez radicales concernant la continuation de la relation de travail. Selon une logique assez binaire de coupable / non coupable, la nuance n'affectant que le montant d'un préjudice évalué.

Par la médiation, ce qui est entendu n'est pas seulement le problème professionnel (qui ne travaille pas bien à cause de la pression de l'autre, est accusé de ne pas faire son travail, impossibilités de se passer des consignes, désobéissance, absentéisme, et...) mais aussi le problème humain. (le ressenti, les espoirs déçus, les attentes, les quiproquos, etc...).



Et de la même façon, les solutions pourront être trouvées dans chacune des dimensions explorées lors de la récapitulation des faits.

La médiation débouche sur des solutions qui conviennent aux personnes elles mêmes, en fonction de leurs besoins de ce qui est important pour elles, dans le registre qui leur importe<sup>32</sup>.

Dans le harcèlement moral, les blessures de l'accusé et de l'accusateur sont souvent profondes. Il s'agit d'atteintes à la personne dans sa dignité, sa représentation d'elle-même. Les solutions en médiation sont parfois de nature symbolique (geste symbolique, acte, parole), les paroles, les excuses, la rectification d'informations erronées divulguées, priment parfois sur d'autres considérations.

*\* La démarche médiation permet de gérer avec beaucoup de souplesse et de pragmatisme la question des parties prenantes et des modalités du processus*

A la différence du droit, qui fige les personnes dans des rôles, de demandeur et de défendeur, et limite le conflit à un certain nombre de personnes directement intéressées.

En médiation, un degré d'investissement variable est aménageable, par étapes, pour impliquer les collègues, collectifs de travail, dirigeants, voire même des personnes extérieures à l'entreprise (conjoint, familles, etc...). Lorsqu'un groupe de collègues a, collectivement, laissé faire le harcèlement sans réaction, son implication pourra être souhaitée par la « victime »

dont l'image a été détériorée au-delà de sa relation directe au harceleur.

De même, la médiation permet de mettre à jour, pour ces personnes harcelée / harceleur, ce qui, dans leur comportement, relève des contraintes que l'organisation du travail et l'activité leur impose, faisant la part de ce qu'il y a de personnel. Mettre à jour cela peut conduire à élargir, pour un temps au moins, le nombre des personnes participant à la médiation.

*Voir par exemple MF Hirigoyen, page 189 : « Seul l'humain peut régler des situations humaines. Ces situations perverses ne peuvent se développer que si on les encourage ou les tolère. C'est aux patrons et aux chefs d'entreprise de réintroduire le respect dans leurs structures »*

L'entreprise est bien souvent responsable. D'avoir laissé dériver les relations, c'est une chose. Mais aussi et surtout d'avoir, par les exigences de résultat sur les personnes, les manques de moyens donnés pour leur permettre de les atteindre, et les situations de double contrainte dans lesquelles elles les placent, Les deux personnes dont la relation est altérée sont bien souvent prises au jeu de ce système, créant entre elles une tension qui existe en elles du fait de leur implication dans un processus de travail qui pousse l'humain aux limites de ce qu'il peut supporter.

La médiation en matière de harcèlement moral permet d'entendre, par le récit de chacun, à quel point le comportement de chacun a été prédéterminé par une exigence professionnelle, ou tout du moins la perception de cette exigence, avec le sentiment de ne pouvoir s'y soustraire.

---

<sup>32</sup> Voir expérience à la CA De Grenoble. Colloque SSL (cf bibliographie)

Chacun ayant pu se dire victime à sa place dans le système, et y découvrir l'autre tout aussi victime, peut prendre conscience de sa part de responsabilité, et ses limites aussi.

Une question se pose ici : ce paragraphe montre à l'évidence l'intérêt pour les personnes visées par une situation de harcèlement moral à la médiation. Mais qu'en est-il de l'entreprise dans ce cas ?

Eventuellement, une direction générale pourra être intéressée à veiller, par la médiation, à ce que les directions locales ne créent pas des systèmes pervers, mais cela suppose qu'il existe dans l'entreprise deux niveaux de direction, et qu'un de ces deux niveaux désapprouve le système pervers. Cette direction doit alors en plus être supérieure à celle qui crée le système pervers, afin de pouvoir exiger une modification.

La question mérite d'être posée avant de présenter ce point comme un atout de la médiation par rapport aux autres modes de conflit.

## ***2. Limites de la médiation pour répondre au harcèlement moral dans l'entreprise***

Outre les limites présentées dans la critique du dispositif légal, la médiation est limitée, comme tout mode de résolution des conflits. Abordons maintenant cet aspect, sous forme de quelques interrogations.

### ***\* la médiation, instrument de gestion ?***

Une question de principe peut être posée : la médiation ne produit de résultat intéressant pour permettre aux personnes d'évoluer dans leur conflit que parce que, précisément, aucune pression ne sera exercée sur elles, pas même pour les faire parvenir à un accord.

Or, dès lors qu'une entreprise met en place un dispositif de médiation, c'est qu'elle y a intérêt.

Comment alors utiliser cet intérêt pour offrir la médiation aux personnes comme solution, en évitant une instrumentalisation de la médiation au service de l'entreprise.

Par exemple, l'entreprise sera intéressée par le fait que la médiation évite la publicité hors de son enceinte de situations peu reluisantes dans lesquelles sa responsabilité peut être en cause.

Des pressions ne risquent-elles pas de s'exercer sur les personnes pour qu'elles aboutissent, coûte que coûte, à un accord en médiation, dissuadant le salarié victime d'engager une action judiciaire ?

La réponse à cette question réside, soit dans le rejet en bloc de la médiation, soit dans l'aménagement de garanties d'indépendance pour le médiateur qui intervient.

*\* « On ne négocie pas avec un pervers »*

Selon M.F. Hirigoyen, « il est illusoire de chercher à obtenir un dialogue vrai avec un pervers, car il saura toujours se montrer plus habile, et utilisera la médiation pour disqualifier son partenaire. Une conciliation ne doit pas se faire au détriment de l'un. La victime a déjà beaucoup supporté. Il ne faut pas penser qu'elle peut faire davantage de concessions ».

Si on définit le harcèlement comme une pathologie, la médiation, qui est un mode de résolution des conflits fondé sur la négociation, ne peut rien.

Nous l'avons vu, le harcèlement englobe d'autres situations.

Cela ne devrait donc pas exclure entièrement l'hypothèse de la médiation.

En revanche, cela invite à une réflexion approfondie sur la détection de la personnalité perverse, afin qu'aucune médiation ne soit même tentée dans pareil cas.

*\* Limites de la médiation : l'impossible rencontre*

Lorsque les personnes sont trop affectées dans leur discernement pour comprendre ce qui s'est passé. La victime, détruite dans ses ressorts personnels, et/ ou le harceleur, lorsqu'il s'agit d'une pathologie. Dans ces cas, la rencontre physique n'est généralement pas même envisageable, tant la sécurité des personnes paraît menacée.

Encore que certains médiateurs considèrent qu'une médiation peut être organisée par rencontres bilatérales, entre le médiateur et chaque partie successivement.

*\* L'entreprise a-t-elle intérêt à dénoncer la perversité du système qu'elle met en place ?*

Dans l'entreprise, le harcèlement moral est en général considéré comme une pathologie de la relation humaine, dont il faut éviter qu'elle ne porte atteinte à l'activité et à l'image de l'entreprise.

Dès lors, on imagine difficilement comment la médiation pourrait être présentée comme avantageuse parce qu'elle permet de réinterroger l'organisation, de la remettre en cause.

Un choix de posture doit être fait par le médiateur.

Il doit être suffisamment intéressé par le harcèlement moral pour en faire un thème de ses interventions, tout en étant pas trop impliqué dedans, notamment si son intervention consiste à répondre aux harcèlements qui se produisent dans une entreprise, au coup par coup, sans que la réflexivité que permet la médiation ne soit à aucun moment utilisée ?

La question soulève également un problème de « marketing » pour les médiateurs. Ceux-ci ne « vendront » pas la médiation à des entreprises qui paieraient pour reconnaître qu'elles ont mis en place un système pervers ... Le médiateur sera plus volontiers entendu lorsqu'il présentera le harcèlement comme un problème relationnel.

*\* « On ne transige pas sur les atteintes à la dignité de la personne »*

Pour de nombreux représentants d'associations notamment, la médiation est rejetée du fait qu'elle conduit à accepter de négocier sur une sanction d'une atteinte à la dignité de la personne, ce qui serait, en soi, inacceptable.

Dans une telle situation, « que le droit soit rendu » primerait. Il nous semble qu'à s'en tenir à la demande d'intervention du système juridique, on y perdrait en analyse du besoin que cette demande cache. Si c'est une demande de réparation publique, d'autres moyens peuvent y répondre, sans nécessairement subir les inconvénients de la procédure judiciaire. Et notamment, en profitant d'une plus grande liberté dans les solutions ; Toutefois, pour certaines personnes, la sanction juridique sera effectivement irremplaçable, parce qu'elle représente une réaction de la société, souhaitée dans ce cas particulier.

*\* « On peut se passer de la médiation, et agir seul »*

Cette croyance, répandue, empêche les personnes de réagir suffisamment tôt. Plus tard, elles seront soit détruites psychologiquement et/ ou la situation sera tellement envenimée qu'il sera impossible de trouver une solution satisfaisante. Certains traumatismes sont si lourds pour les personnes et les faits si marquants dans la vie de l'entreprise, que la situation ne peut être réparée. Le drame humain est inévitable (licenciement). Lorsque MF Hirigoyen donne des conseils pour sortir seul « du jeu pervers » (cesser de se justifier, agir fermement sans craindre le conflit, et résister psychologiquement), elle indique que cette tentative, difficile sans accompagnement psychologique par ailleurs, déclenche souvent la violence du harceleur.

*\* Les syndicats opposés à la médiation ?*

En France, un système de relations sociales construit sur le principe de l'opposition syndicale au pouvoir patronal. Le droit des relations sociales organise ces confrontations, armant de contre pouvoirs la partie considérée comme faible (pour compenser l'inégalité née de la subordination du salarié).

Les organisations syndicales, acteur principal identifiable et visible sur le champ des relations sociales, sont elles mêmes en situation de se concurrencer la plupart du temps, produisant des effets de surenchère qui obèrent les chances d'un accord, avant même que la négociation entre les représentants de l'entreprise et les représentants des salariés ne se soient rencontrés.

La conciliation, présente dans notre dispositif juridique (articles L 523-1 à L 523-1 du code du travail), n'est pas encore tout à fait de la médiation, et reste quasiment inutilisée<sup>33</sup>, considérée comme un aveu d'échec par les partenaires sociaux lorsqu'ils y ont recours.

Il nous semble que les établissements dans lesquels la CFTC et la CFDT sont majoritaires ou pèsent sont plus susceptibles que d'autres de voir la démarche aboutir.

La première de ces organisations ayant toujours entretenu avec la notion de conflictualité caractéristique de notre système de relations professionnelles des relations très distancées et originales.

---

<sup>33</sup> Voir notamment sur ce point, mais pas uniquement, l'étude réalisée par Marie Claude Grignon et Jean Kaspar pour Entreprises et Personnel, sur le thème de « la médiation dans les rapports collectifs de travail », Avril 2003.

La seconde (originellement issue de la première) nous semblant dans une proximité de valeurs importante avec la médiation.

Notons par exemple la notion d'émancipation, au cœur de la thématique de la CFDT. Cette notion est, selon nous, essentielle à la médiation. Or, elle a, pour conséquence à la CFDT un traitement des dossiers individuels faisant une place importante au salarié comme décideur, tout au long des démarches engagées. La notion d'action en substitution des salariés, possible juridiquement dans certains cas, est très antinomique avec les pratiques préconisées par la CFDT.

Cela conduit à des positions moins confortables que celles que peuvent adopter d'autres organisations syndicales. C'est plus dépensier en énergie et en temps. Faire de la place à l'autre plutôt que de faire à sa place.

Autre exemple, le choix de la démocratie interne, inhérent à cette organisation syndicale, fait que ses militants expérimentent au quotidien l'importance de la participation des personnes concernées à l'issue de leurs problèmes, plutôt que le fait de faire trancher une difficulté par une tierce personne. Ce concept central en médiation d'implication des parties prenantes, avec le prix à en payer, en temps, en énergie, en échanges argumentés est familier pour un cédétiste.

De nombreux responsables, à tous les niveaux de l'organisation, agissent spontanément plus « en médiateurs » d'un groupe de militants qu'en « décideurs » selon le schéma habituel. Ils aident chaque collectif à évoluer vers une décision communément adoptée, après un échange sincère d'arguments. La « culture de médiation » est très présente, bien que non explicitée.

Le « contractuel », autre valeur centrale de la CFDT, qui la distingue des cultures d'opposition des autres syndicats, signifie en premier lieu la reconnaissance de la légitimité de la place de l'autre à décider, et l'intérêt à décider ensemble d'un sort commun. Au niveau d'une entreprise, pour concilier l'économique et le social, au niveau d'un secteur d'activité, et même, dans la définition des règles communes à l'ensemble des relations de travail en France pour la négociation interprofessionnelle. « Le contractuel » contient cette reconnaissance de la légitimité des demandes de l'autre inhérente à la démarche de médiation également. Et dans les deux cas, il s'agit d'une reconnaissance à admettre, à accepter, dans chaque situation, en permanence, et qui suppose un minimum de loyauté qui s'instaure à mesure que la relation se tisse, se constitue.

« Le contractuel » relève également de cette idée centrale en médiation de la nécessité de tenir compte de l'ensemble pour permettre au conflit d'évoluer. ce parti pris également est souvent rudement payé, dans un contexte de relations sociales où la surenchère entre syndicats est toujours possible, et la plupart du temps payante électoralement.

Une culture de la complexité : les orientations de la CFDT sont complexes à mettre en œuvre, délicats à porter syndicalement. Des concepts tels que le développement durable, supposent une prise en compte de l'ensemble des données, mais aussi une réflexion sur l'articulation entre intérêts divergents, différents, dans le temps, l'espace et en fonction des acteurs. Une habitude à la composition, à la recherche d'articulation pragmatique de ce qui semble inconciliable théoriquement est prégnante chez les

militants CFDT. Le modus operandi de la médiation ne les étonne guère.

Cette plus grande proximité de valeurs avec la médiation ne se traduit pas pour l'instant par une démarche concrète et générale en faveur de ce mode de résolution des conflits<sup>34</sup>. Il n'existe aucune déclaration de principe, générale, sur la médiation. Les seules appréciations que nous avons pu trouver sur la médiation ont été émises à l'occasion du questionnement sur un dispositif de médiation proposé dans telle ou telle mesure législative. Et alors le positionnement sur le fond de la mesure a prévalu sur le questionnement sur la pertinence de la médiation elle-même.

Nous avons eu connaissance de quelques velléités de formations (parfois abouties) à la médiation à divers niveaux de l'organisation, réalisées dans la plus grande discrétion. Des militants participent à des dispositifs de médiation mis en place dans des entreprises, par accord collectif ou pas. Actions localisées, sur lesquelles la mutualisation des expériences n'existe pas.

Par ailleurs, nous avons connaissance d'une initiative actuelle de mise en place d'un dispositif de médiation interne dans l'un des plus grands syndicats de cette confédération.

En résumé : il nous semble que dans une entreprise où la médiation est proposée, la CFDT n'opposera aucun refus de principe. Elle cherchera les garanties pour les salariés dans le dispositif. Mais une équipe localement confrontée à la question

---

<sup>34</sup> La médiation dans les rapports collectifs de travail. Etude pour « entreprise et personnel ». Avril 2003. n 230. Marie Claude Grignon et Jean Kaspar.

de la médiation n'aura pas non plus de conseils précis sur le sujet.

Pour conclure, nous proposons d'indiquer que la médiation présente des atouts indéniables pour répondre au harcèlement moral dans l'entreprise, mais qu'elle est, comme tout mode de résolution des conflits, limité par ses caractéristiques.

L'échec du dispositif légal ne doit pas être le seul point de bilan de la médiation pour répondre à cet enjeu. En revanche, des leçons peuvent en être tirées pour aménager un dispositif amélioré.

La mise en place de la médiation par accord collectif permet de d'aménager, nous semble-t-il, des dispositifs adaptés.

Par exemple, les entreprises craignant la publicité par le recours au médiateur peuvent être invitées à penser le contrat conclu avec le médiateur externe afin d'y garantir la confidentialité qu'elles savent déjà imposer à leurs experts, comptables, commissaires aux comptes, etc... notons que la médiation peut également être interne.

Nous proposons de nous pencher sur l'expérience conduite par deux entreprises dans ce domaine pour éprouver nos hypothèses de travail.

## IV. L'ENQUETE

### *Méthodologie*

Pour mener à bien cette enquête, nous avons cherché des entreprises dans lesquelles en cas de harcèlement moral, les salariés peuvent utiliser un dispositif de médiation, créé au moyen d'un accord collectif.

Nous en avons trouvé deux - que nous nommerons « C » et « S » par souci de confidentialité - auprès desquelles nous avons souhaité rencontrer la direction, des représentants des salariés, et des salariés.

Ce qui fut possible dans le cas « C ».

En revanche, dans l'entreprise « S », nous avons rencontré de grandes difficultés. L'accord, prévu pour une durée de trois ans, était déjà caduc. Il n'avait jamais été mis en œuvre pour une médiation. Et enfin, l'entreprise vivait une restructuration majeure (fusion), période pendant laquelle les partenaires sociaux vivaient dans l'urgence de très nombreuses négociations lourdes de conséquences (emploi, définition du statut collectif des salariés en matière de rémunération, prévoyance collective, durée du travail, etc...). Seule une organisation syndicale a pu répondre à notre demande.

Notre analyse de ces deux cas a été influencée par les informations récoltées de façon moins systématique sur des entreprises dont la direction a mis en place un dispositif de

médiation en cas de harcèlement moral, mais de façon unilatérale. Dans tous ces cas, le médiateur est le DRH, ou le service RH.

Notre pratique professionnelle nous offre en effet un accès permanent et privilégié à une partie des représentants des salariés de sept grands secteurs professionnels.

Cette information a été précieuse pour construire les entretiens pour les entreprises « C » et « S », et pour apprécier la particularité de l'implication existante lors de la négociation d'un accord sur la médiation.

Notre regard sur le harcèlement moral a été enrichi par une pratique professionnelle de juriste intervenant auprès des partenaires sociaux, y compris dans des dossiers de harcèlement moral, ou des actions de prévention de celui-ci.

La confidentialité des entreprises « C » et « S » nous est apparue comme un moyen d'obtenir des témoignages plus complets, plus critiques, sur le dispositif. Chaque interlocuteur étant directement impliqué dans le dispositif, il lui était possible de l'évoquer, de le mettre en cause, sans avoir à valoriser sa propre action. La critique du dispositif était plus profonde, plus large. Les interrogations sur les rôles induits par l'accord et la difficulté qu'ils soulèvent nous ont semblé plus sincères et faciles que dans une enquête nominative.

Nous l'avons proposée volontairement à nos interlocuteurs.

Notre questionnaire portait explicitement sur :  
- L'origine du dispositif : qui, quand, et pourquoi.

- Les besoins auxquels il répondait.
- Les attentes des instigateurs du dispositif.
- Les interrogations, obstacles, incertitudes, en amont de la création du dispositif.
- Les conditions de sa négociation, les positions des partenaires sociaux et leur évolution.
- Description du dispositif dans l'accord, et les pratiques auxquelles il donne lieu
- Conception du harcèlement moral
- Conception de la médiation
- Pourquoi la médiation plutôt qu'un autre mode de résolution des conflits
- Pourquoi la médiation en matière de harcèlement moral. Existe-t-elle, par voie contractuelle ou pas, dans l'entreprise.
- Appréciation du dispositif : quels critères, quels résultats, quelles analyses.
- Evolutions envisagées.

Au début de notre enquête, une question centrale nous animait : pourquoi la médiation dans ces entreprises, et comment a-t-elle pu faire l'objet d'un accord collectif, alors qu'elle n'est pas de tradition dans les relations sociales françaises, et que les organisations syndicales notamment la perçoivent la plupart du temps comme un mode de résolution des conflits concurrent des institutions représentatives du personnel et de la négociation collective.

L'enquête a été menée de février 2005 à janvier 2006.

Dans un premier temps de l'enquête, l'embarras nous a gagné. En effet, les dispositifs nommés médiation ne correspondaient pas à la définition de la médiation telle que nous la connaissions du fait de notre formation CNAM.

Ils n'en présentaient parfois pas les garanties minimales.

Fallait-il renoncer à l'étude, à défaut de cas de réelle médiation à étudier ?

Il nous a semblé préférable de poursuivre notre démarche, quitte à déplacer légèrement l'objet de notre étude, sur la question de la façon dont la médiation est perçue, le sens qui lui est donné, par les partenaires sociaux qui prétendent la mettre en œuvre dans une entreprise.

Cette option nous a permis de continuer nos investigations, et de constater que même si les dispositifs mis en place ne satisfaisaient pas aux canons de la médiation, ils produisaient, dans un cas, un effet de transformation des pratiques de régulation des conflits dans un sens les rapprochant de la médiation. Certaines de ses caractéristiques se retrouvant dans à la fois la pratique « manageriale », et les pratiques syndicales.

Nous vous proposons d'examiner les résultats de l'enquête en six points :

1. Pourquoi des accords de médiation en matière de HM, dans ces entreprises ?
2. comment l'accord traite du harcèlement
3. A quels dispositifs et pratiques le terme « médiation » renvoie-t-il du fait de ces accords
4. Récits de médiations



5. Appréciation par les partenaires sociaux des dispositifs négociés

6. Appréciations complémentaires, remarques

**1. Pourquoi des accords de médiation en matière de HM, dans ces entreprises ?**

**11. Qui sont elles <sup>35</sup>?**

*\* Deux entreprises françaises, de très grande taille*

Nous employons ici le terme « entreprise » au sens large, puisqu'il s'agit d'une Unité Economique et Sociale<sup>36</sup> dans le cas de « C », ET d'un groupe dans le cas « S ».

Les deux sont de dimension mondiale, avec une importante implantation en Europe.

*\* Deux entreprises en plein développement, dans des secteurs d'activité très différents*

« C » avec une activité très récente, relève du champ des communications. L'activité de l'entreprise « S » est ancienne, et relève des industries chimiques et pharmaceutiques.

---

<sup>35</sup> à la date de la signature des accords s'entend

<sup>36</sup> A savoir un groupe d'entreprises considérées comme une seule et même société pour les dispositions du code du travail sur les institutions représentatives du personnel, la négociation collective

A la date de signature de l'accord, « C » est un groupe en pleine expansion, y compris par croissance externe. Il s'agissait, en Février 1990, d'une entreprise d'une centaine d'ingénieurs. Début 2005, elle embauche 8500 salariés.

«S» est une ancienne société nationalisée. Depuis sa privatisation, elle connut une succession de restructurations et de nombreux plans sociaux. Les licenciements résultent de gains de productivité et non de difficultés économiques. A la date de la signature de l'accord, elle comprend moins de la moitié des 40 000 salariés qu'embauche le groupe en 2005.

*\* Des relations sociales très différentes*

Du fait de ces différences d'activité et d'histoire, les relations sociales diffèrent considérablement.

Un syndicalisme récent à «C». Les relations sociales se construisent en même temps que le groupe. Qualifiées de très mauvaises au départ, tant par les syndicats que par la direction, elles s'améliorent, avec une reconnaissance mutuelle.

A « S », il s'agit d'un syndicalisme ancien et industriel, fortement marqué par la période entreprise publique. Toutes les IRP sont présentes, le droit syndical y est respecté. On y trouve historiquement les cinq organisations syndicales sans prédominance écrasante de l'une d'entre elles. L'entreprise a été déclarée « entreprise la plus humaine et sociale de France » à l'occasion de la notation sociale des entreprises par un organe de presse.

*\* Des relations sociales à construire chez « C »*

La population de salariés est très jeune, et individualiste. Des conflits de pouvoir émergent rapidement. Les conditions de travail sont difficiles, de nombreux conflits sociaux éclatent, se traduisant par des contentieux prud'homaux considérés comme néfastes à l'image de l'entreprise. Des cultures syndicales différentes se confrontent du fait des rachats successifs, notamment entre les centres d'appel, et ceux de la fabrication des téléphones mobiles.

Les réunions des institutions représentatives du personnel sont consacrées aux protestations sur toutes les contrariétés, petites ou grandes, des situations de travail, sans hiérarchisation.

A tous les niveaux de la hiérarchie, les moindres conflits se reportent jusqu'à la direction nationale.

Pour l'un de nos interlocuteurs, la gestion de l'entreprise est marqué, dans ces premiers temps, par « la culture du manager mercenaire » : il conçoit sa mission de façon militaire, guerrière, avec un esprit de challenge personnel et offensif. Il faut atteindre les résultats, développer l'entreprise. La gestion des relations humaines est secondaire, et entrave l'action du décideur.

Les syndicats parlent d'un long processus de reconnaissance du travail syndical, jusqu'à la signature de l'accord reconnaissant l'existence d'une unité économique et sociale, en juillet 1998, signé par toutes les organisations syndicales, puis, la signature de l'accord sur les relations sociales. L'arrivée d'un nouveau DRH en 2000 est déterminante dans cette évolution.

Le nouveau DRH analyse les relations professionnelles de l'entreprise, par un audit interne. Il soulève le risques d'évolution de celles-ci vers un syndicalisme stérile, car nourri de la frustration professionnelle de salariés sur qualifiés par rapport aux postes qui leur sont confiés<sup>37</sup>

Sa volonté de dialogue et de refondation des relations sociales est appréciée par les organisations syndicales.

Les années suivantes sont scandées par de nombreuses négociations, dont la première concerne la structuration du dialogue social lui-même.

Le fait syndical est reconnu<sup>38</sup>, comme un plus pour l'entreprise. Les organisations syndicales sont perçues comme une source d'information pour la direction. La chasse aux militants perçus comme des salariés manquant d'investissement dans leur travail est terminée.

*\* Des relations sociales formellement satisfaisantes chez « S »*

Dans cette ancienne entreprise nationalisée, le fait syndical est reconnu. Elle est même considérée comme étant une des entreprises industrielles « les plus sociales » de France, s'affichant comme « socialement responsable ».

---

<sup>37</sup> population des centres d'appel : étudiants restés dans ce qui ne devait être pour eux qu'un « job d'étudiants », à défaut de débouchés professionnels en adéquation avec leur niveau de formation

<sup>38</sup> Les syndicats bénéficient d'un budget de 25000 euros par organisation syndicale.

Le dialogue social est au moins formellement respecté, et les conditions d'emploi sont réputées pour être plutôt bonnes.

Il s'agit d'une entreprise « légaliste » : elle ne se mettra pas en infraction avec le droit.

Toutefois, le dialogue social est plus institutionnel que participatif. Les syndicats se plaignent d'avoir à maintenir en permanence une forte pression, une vigilance de chaque instant, pour faire respecter les droits des salariés perçus malgré tout comme entravant de la gestion de l'entreprise par le management.

Le management n'est jamais déjugé par la hiérarchie, et le débat contradictoire difficilement accepté.

Ce qui rend difficile le traitement des cas de harcèlement moral.

#### *\* Deux entreprises soucieuses de leur image sociale*

Les deux entreprises s'inquiètent de leur image de marque sociale, et revendiquent un statut de vitrine sociale.

Chez «C», c'est le fait d'un déterminisme professionnel : une mauvaise communication interne serait incompatible avec l'image d'une entreprise qui vend un produit de communication. Pour «S», il s'agit d'un héritage de tradition d'entreprise publique, qui se veut exemplaire sur le plan social. De plus, une partie de l'activité se situe dans le secteur des industries pharmaceutiques où la place de la personne humaine est au centre de la communication institutionnelle. L'entreprise

communique beaucoup sur sa politique sociale<sup>39</sup>, et se veut innovante<sup>40</sup> en matière de pratiques sociales.

*\* Aucune des deux entreprises ne se situe dans les secteurs habituellement considérés comme « viviers du harcèlement moral ».*

Certains secteurs sont considérés comme terrains favorables au développement de pratiques de harcèlement moral : le secteur associatif, et l'administration. Ceux dans lesquels « on ne licencie pas ». La rupture de la relation de travail ne provient que de la démission du salarié, plus ou moins volontaire donc...

Aucune des entreprises ici étudiées n'appartient à ces secteurs.

#### *\* Des conditions de travail stressantes*

Les deux entreprises connaissent d'importantes contraintes de productivité, qui induisent une forte pression professionnelle, du stress pour les salariés, et un management « qui met la pression ». De ce fait, les représentants du personnel que nous avons rencontré, considèrent que le harcèlement moral est le lot quotidien de la plupart des salariés, accompagné des pires dérapages dans certains cas.

---

<sup>39</sup> Colloques RH, presse RH

<sup>40</sup> Par exemple, parmi les premières françaises à mettre en place un comité d'entreprise européen

Chez « C », la moyenne d'âge est très basse et le turn-over important, du fait de l'intensité du rythme de travail. L'entreprise, en plein développement, se situe sur un secteur très concurrentiel.

Chez « S », la pénibilité du travail, son intensité, s'expliquent par les suppressions d'effectifs successives. A mesure des années et des plans sociaux, la même charge de travail se reporte sur un nombre réduit de salariés. En parallèle, elle augmente sous l'effet de la multiplication des « procédures » (dans le cadre des normalisations, normes ISO notamment, auxquelles le secteur est particulièrement soumis).

## *12. La mise en place de l'accord dans ces entreprises*

### **121. Dates, déclencheurs**

*\* A «C», l'accord procède d'une dynamique conventionnelle qui se veut fondatrice de nouvelles relations sociales*

L'accord prévoyant de la médiation en cas de harcèlement moral est un accord consacré aux conditions de travail. Signé en 2003, il intervient plusieurs mois après l'accord sur le dialogue social qui introduisait déjà la médiation parmi les modes de résolution des conflits à disposition des salariés et du management dans l'entreprise.

Pour les syndicats, le débat suscité par le livre de MF Hirigoyen constitue le facteur déclenchant de cette introduction.

L'entreprise craignait que le manque de communication sur les conditions de travail des personnes ne se traduise par un afflux de dénonciations de harcèlement moral.

De plus, le harcèlement moral entraîne avec lui une très mauvaise publicité, que l'entreprise ne pouvait risquer de rencontrer.

Enfin, le harcèlement moral est considéré, de l'avis de tous (même si cela ne figure pas dans le texte de l'accord lui-même), comme une source de perte d'efficacité pour les équipes de travail, du fait du climat qui se diffuse autour des incidents.

Pour la direction, au moment de la négociation de ces accords, les salariés sont très sensibles au sujet du harcèlement moral, comme à toutes les questions d'atteinte à la dignité des personnes. Ce sont des sujets très rapidement très conflictuels.

*\* A «S», la négociation est déclenchée par la loi sur le harcèlement*

L'accord « Hygiène, sécurité, conditions de travail et environnement » qui le précède (8 septembre 2000) prévoyait la négociation sur le harcèlement dès que la loi serait adoptée.

Il est signé le 7 novembre 2002 et porte à la fois sur le harcèlement moral et sexuel (introduits en même temps dans le code du travail).

Selon le syndicat rencontré, la direction a voulu, dans ce domaine aussi, se montrer en pointe sur un sujet à la mode. Elle redoutait une profusion de dénonciations motivées principalement par les difficultés relationnelles et la charge de travail.

## 122. Motivations pour la médiation

### *\* la médiation chez « C » prend place parmi les modes de régulation des conflits*

Depuis l'accord sur le dialogue social, la médiation est proposée comme un mode de régulation parmi les autres de l'entreprise. L'accord sur le dialogue social est conçu, dans son contenu et sa forme, comme un document pédagogique pouvant être utilisé par tout manager et représentant du personnel pour s'approprier les instances de dialogue et leur donner sens.

Elle apparaît sur l'initiative de la direction et particulièrement du nouveau directeur des relations sociales nommé.

La direction souhaite structurer les relations sociales sur des modalités moins stériles que celles auxquelles la conflictualité traditionnelle en France laisse présager pour la population de salariés considérée.

Une population très jeune, peu syndiquée, fortement féminine et principalement composée de jeunes diplômés (75%). Seulement 35% de votants aux élections professionnelles. Avec cinq organisations syndicales confédérées sont présentes, et le risque de voir se développer un syndicalisme de pure contestation, en réaction au manque d'évolutions de carrières, de débouchés professionnels pour une population sur qualifiée.

Elle considère l'accord sur le dialogue social comme un « protocole relationnel », avec, en son centre, l'individu, la personne :

*« Cela correspond à la volonté d'accepter le diagnostic de l'individualisation de la société, mais de l'intégrer pour ne pas le subir », nous indique le directeur à l'origine du dispositif. La médiation est « un cérémonial », une « méthodologie de travail ».*

La médiation est conçue comme un dispositif structurant pour les managers individuellement, pour l'architecture du système de management. La médiation, telle qu'elle est conçue, doit renforcer le traitement localisé des questions locales. Elle contribue de la responsabilisation des manager dans la gestion des problèmes humains. Jeunes, très motivées par leur emploi, formés techniquement mais pas humainement, les managers rechignent à investir leur temps dans les questions sociales. La médiation, telle que prévue dans l'accord, oblige à s'y arrêter.

### *La médiation dans le texte*

*Il est question de médiation dans le préambule de l'accord sur le dialogue social.*

*Le préambule est structuré autour de 6 paragraphes : 1, le champ d'action du dialogue social, 2, les fonctions syndicales et représentatives, 3, la formation économique et sociale, 4, le « réseau de confiance, réseau de communication sociale », 5, le réseau de relations sociales, 6, la médiation.*

*Dans le chapitre six la médiation est présentée comme « un système, institué de manière à garantir les principes fondateurs des relations professionnelles de l'entreprise : respect des personnes, confiance, équité ».*

*Il est indiqué que les managers sont les premiers garants de ces principes, et responsables du développement de leurs collaborateurs. Et*

que les collaborateurs disposent d'un système d'appel pour le faire respecter. Le principe de trois mesures d'appel est posé. Les signataires de l'accord « affirment leur volonté de privilégier le dialogue sur le conflit, pour résoudre les points de désaccord ».

**\* La médiation, une exception dans le paysage conventionnel chez « S », introduite pour le seul harcèlement**

C'est le premier et le dernier accord sur la médiation signé dans cette entreprise (jusqu'à la date de notre enquête).

La direction recourrait à la médiation pour d'autres sujets, mais sans en faire état, pour résoudre des conflits internes. Les représentants des salariés sont exclus de celle-ci.

La médiation reste hors du champ des relations sociales. L'accord sur le harcèlement moral et sexuel fait figure d'exception.

C'est la direction, ici aussi, qui est à l'origine de l'ouverture de la négociation.

**123. La négociation dure plusieurs mois chez «C», quelques semaines chez «S».**

Chez « C », la direction organise une rencontre, comme elle l'avait fait pour le stress au travail. Elle met en place un processus de concertation, pour la construction du dispositif, définir le harcèlement moral, s'accorder sur le rôle de chacun, décrire le dispositif à mettre en place. Tous les syndicats signent l'accord qui porte notamment sur le harcèlement moral.

Préalablement à cette démarche d'entrée en négociation, la direction de l'entreprise dut s'accorder sur le fait de savoir s'il fallait ou non parler, dans un accord collectif, du traitement du harcèlement moral. Reconnaître qu'il pouvait y avoir du harcèlement moral, au point que l'on y consacre un thème dans les normes de l'entreprise, était a priori inacceptable à certains.

A « S », l'accord est signé en novembre 2002 par tous les syndicats sauf la CFDT.

Cette organisation estime qu'il ne s'agit pas véritablement d'une négociation, mais d'une marche forcée pour aller au devant de la loi et en vue d'obtenir un effet médiatique.

Les sections syndicales CFDT, partagées sur le sujet, organisent une consultation interne. Le refus de signer l'emporte, de peu, motivé par l'absence d'indépendance des commissions de médiation, et l'absence de garanties pour les salariés.

**2. la définition du harcèlement**

**\* une définition élaborée par concertation chez « C »**

L'accord contient une définition du harcèlement élaborée par les différents intervenants intéressés. Un groupe de travail a été réuni par la direction pour, préalablement à toute négociation, s'accorder sur les faits considérés comme du harcèlement ou pas. Médecins du travail, psychologues, syndicalistes, managers, étaient présents.

Les faits qualifiés de harcèlement sont définis, non seulement par reprise des termes légaux, mais aussi par des éléments de propre.

- la notion de « critères objectifs » est utilisée
- les comportements avec lesquels le harcèlement ne doit pas être confondu sont cités : usage du pouvoir de gestion, stress, plaintes de personnes paraoiaques, la simple agression, etc....
- la question des profils types est tranchée : il est affirmé qu'il « n'existe pas de profil type de salarié harcelé ».

Il s'agit d'une définition intégrée par les acteurs qui, ensuite, négocieront l'accord et seront impliqués dans sa mise en œuvre.

*« Les parties signataires, à partir des dispositions légales définies par les articles L. 122-46 et L.122-49 du Code du Travail, définissent le harcèlement comme étant toute conduite abusive de la part d'une personne ayant autorité ou non, se manifestant dans l'entreprise, d'une façon répétitive dans la durée, par des comportements, actions, écrits, paroles, ou brimades, pouvant porter atteintes à la personne, sa dignité, son intégrité physique ou psychique ou en vue de mettre en péril son emploi <sup>41</sup>»*

### **3. A quels dispositifs et pratiques le terme « médiation » renvoie-t-il du fait de ces accords ?**

Le dispositif est très différent dans les deux entreprises, à tous niveaux : instances, procédures, acteurs impliqués, modalités de saisine, impact, modalité de traitement du harcèlement.

#### ***31. Un dispositif d'appel et de recours, sur trois niveaux, chez « C » se terminant par la rencontre avec un « médiateur » interne***

La médiation consiste en « trois mesures d'appel »:

1. le droit d'interrogation : tout collaborateur peut obtenir les explications qu'il souhaite sur les documents administratifs ou salariaux qui le concernent ». S'il est en désaccord avec une décision manageriale le concernant, le manager doit le recevoir pour en discuter.
2. le droit de recours s'exerce si le droit d'interrogation n'a pas donné satisfaction. C'est le directeur des RH de la branche qui est alors sollicité, qui étudie le dossier, le reçoit, et propose une solution en accord avec le management.
3. si le collaborateur reste insatisfait, il peut saisir le médiateur, institué au niveau de l'UES. Celui-ci doit recevoir rencontrer les parties concernées dans le délai d'un mois. Sa décision s'impose à toutes les parties concernées.

L'accord sur les conditions de vie professionnelles précise les modalités particulières de traitement du harcèlement moral. Il indique notamment que les procédures peuvent être déclenchées par toute personne de l'entreprise, pas seulement le salarié harcelé.

---

<sup>41</sup> Texte de l'accord sur les conditions de vie professionnelles

La procédure est décrite comme suit :

Le salarié fait une déclaration au manager ou à la DRH.

La direction « constate les faits ».

Elle peut demander au salarié de tenir un carnet de bord, pendant au plus deux mois.

Le salarié inscrit dans le carnet de bord tous les faits qui selon lui caractérisent le harcèlement.

Le salarié et la direction conviennent de l'utilisation qui sera faite de ce qu'il écrit.

La direction informe le salarié de la nécessité d'examiner la situation, ou de mettre fin à la procédure.

Un droit de recours existe pour le salarié dans le second cas.

En cas d'examen plus approfondi de la requête :

Le « supposé harceleur » est informé de la procédure.

Il fait son propre carnet de bord « afin d'assurer sa défense ».

Travail d'écoute du salarié requérant par le médecin du travail « ou toute autre personne pouvant éclairer les faits ». Le médecin du travail joue un rôle de conseil auprès du salarié.

Les interventions de la direction (décisions) et du médecin du travail sont présentées comme une aide au salarié requérant, qu'il y ait ou non harcèlement.

Si après un deuxième niveau de traitement de son dossier, le salarié n'obtient pas satisfaction, il dispose du droit de faire appel au médiateur, indiqué comme un « troisième niveau de médiation interne ».

Ce médiateur est lui-même salarié. Ses pouvoirs et ses méthodes de travail ne figurent nulle part dans l'accord. Si ce n'est qu'il détient un véritable pouvoir de décision, et défini comme tel.

Le « médiateur » examine les dossiers, et décide librement de rencontrer ou pas les personnes impliquées dans le conflit. Il prend une décision qui devra être respectée par toutes les parties prenantes ensuite.

Il est reconnu pour ses qualités d'écoute, de mise en confiance des personnes.

Il n'organise jamais de rencontre entre les personnes concernées.

Sans que cela soit un interdit, ni un dogme.

Sa décision s'impose à l'ensemble de la ligne hiérarchique de l'entreprise.

Salarié de l'entreprise, aucun doute n'est émis sur son autonomie, ni sur la confidentialité des dossiers dont il traite.

Sa personnalité est considérée comme très importante pour l'efficacité des médiations. Son « charisme » est évoqué.

Le changement de personne, de médiateur, ne devrait pas considérablement changer les pratiques. Celle que nous avons rencontré, la deuxième dans cette fonction donc, souhaitant prolonger les pratiques antérieures.

Notons toutefois qu'il ne s'agit plus d'un « médiateur », à temps plein. La médiation est confiée au nouveau responsable des relations sociales. Il ne possède aucune expérience de médiation, et n'a suivi aucune formation pour remplir cette mission.



La médiation, assumée par l'ensemble du management, et en plus par un « médiateur » qui, selon nous, assume plutôt des fonctions d'arbitre (puisqu'il décide), ne fait l'objet d'aucune formation autre que l'information d'une demi journée sur l'accord sur le dialogue social, et l'état d'esprit souhaitée par la direction de l'entreprise en la matière.

Il n'est pas non plus défini de méthodologie unique de médiation, ni de charte éthique particulière. Il semble que chaque personne fasse vivre l'accord sur la médiation, sous de l'exercice d'un recours contre sa propre décision. Les pratiques ne sont pas a priori harmonisées.

La médiation elle-même est présentée parmi les outils du dialogue social, aux managers, lors de la formation de deux jours organisée pour 1800 managers.

Afin d'inciter le management à agir conformément à l'esprit de l'accord, la direction rappelle, dans ces formations, que « si le management ne fait pas son travail, il aura, face à lui, des syndicats ».

Toutefois, dans la pratique, les représentants du personnel peuvent accompagner le salarié dans sa démarche. Ils le font d'ailleurs presque systématiquement désormais, et y compris à la demande des RH eux-mêmes.

Il semble qu'il s'agisse de deux images différentes des syndicats qui soient utilisées, dans un cas comme épouvantail, dans l'autre comme appui au règlement participatif des conflits au travail.

### *32. la médiation consiste chez « S » en une commission d'investigation avant décision de la direction de l'établissement*

L'accord prévoit la mise en place de « groupes de médiation » locaux, réunis lorsqu'ils sont saisis d'un cas concret.

Le groupe de médiation local est composé comme suit :

- Un représentant de la direction de l'établissement désigné par le directeur de l'établissement ;
- Le médecin du travail ;
- Un membre du personnel désigné par le CHSCT ;
- Un membre du personnel désigné par les DP ;
- Un membre du personnel coopté par les autres membres du groupe de médiation local ;

La composition du groupe peut varier selon qu'il existe ou non un Comité d'établissement, et lorsque l'établissement comporte du personnel itinérant, ou encore, si un membre est concerné par le litige.

Le salarié dispose d'un droit de récusation des membres du groupe. Les mandats durent autant que les mandats DP et CHSCT. La liste des membres est affichée dans l'établissement pour être portée à la connaissance des salariés.

La procédure :

- Le groupe de médiation locale est saisi par tout salarié s'estimant victime d'un comportement de harcèlement ou par tout salarié s'estimant accusé à tort de harcèlement.
- Le salarié communique les éléments de fait, à partir desquels le groupe effectue une ou des enquêtes dite confidentielles.

Le groupe de médiation local interroge toute personne de l'établissement susceptible de l'éclairer.

Il peut se faire assister d'un expert, dont le nom est donné par la médecine du travail.

- Le groupe transmet à la direction ses conclusions, qui lui « permettent ... de prendre les mesures qui s'imposent ». Les conclusions également communiquées aux « parties en cause ».
- La direction décide et informe le groupe de médiation locale de la décision qui sera mise en œuvre.

L'accord ne prévoit aucune autre mesure en matière de lutte contre le harcèlement. Pas même de prévention.

#### **4. Les pratiques de médiation développées à partir de ces accords**

La lecture des textes ne donne qu'une indication de la réalité des pratiques de médiation. Même si elle soulève déjà des interrogations, elle est insuffisante. C'est pourquoi il nous a semblé intéressant de citer quelques exemples.

##### **41. Quelques exemples de médiation dans l'entreprise « C »**

Les cas que nous allons présenter sont identifiés spontanément comme relevant de la « médiation » par nos interlocuteurs.

Nous ne les avons pas sélectionnés en fonction de ce qui pourrait être, selon nous, qualifié de médiation ou pas, ou en fonction de ce qui, selon nous, relève ou non des accords de médiation.

Nous avons toutefois procédé à une sélection des cas relatés en citant un cas par « type de mode de résolution de conflit » lorsque nous avons identifié des récurrences. Notre objectif était de donner au lecteur un panorama de la diversité des cas cités.

##### ***Cas 1. D'un harcèlement mutuel à la rédaction d'un « guide de bons usages »***

Dans un établissement du sud ouest de la France, de taille moyenne, une salariée se plaint de subir le harcèlement de sa supérieure hiérarchique. Cette dernière, arrivée depuis peu dans l'établissement, lui reproche également de la harceler, de ne pas la respecter, de faire des interventions incessantes et inopinées dans son bureau, et de créer sur elle et dans le service une pression insupportable.

Au fil des semaines, leurs relations se dégradent rapidement.

La hiérarchie engage une procédure disciplinaire à l'encontre de la salariée subordonnée, qui se fait accompagner d'un délégué du personnel.

L'entretien est organisé par la hiérarchie, avec le délégué du personnel et les deux personnes au conflit. Il est conduit pendant deux heures concomitamment par le responsable de l'établissement et le délégué syndical.

Chaque personne expose son ressenti. La manager exprime qu'elle se sentait tout le temps dérangée par la salariée qui exprimait souvent son mécontentement. De son côté, la salariée

se plaignait de n'avoir jamais de réponses de la manager, d'être déconsidérée. Par exemple, elle recevait, pour toute réponse « fais moi un mail » ce qu'elle interprétait comme la manifestation de la tendance anglo-saxonne à la « judiciarisation » des rapports humains, la volonté de garder une trace, une preuve, de tout échange.

La manager cherchait de cette façon à réduire le nombre d'interpellations. Elle révèle, en cours de discussion, que, récemment arrivée dans l'établissement, elle avait voulu apporter un mieux au travail. Son comportement exigeant reflétait l'importance pour elle de cet objectif. Elle espérait améliorer les fonctionnements. Voulant apporter un mieux être et rencontrant l'hostilité des salariés, elle s'était rapidement sentie désemparée. Sa relation avec l'autre partie à la médiation symbolisait son échec. Ce conflit remettait en cause selon elle l'ensemble de son action. Elle vivait cet épisode comme un échec personnel. Elle exprime sa déception.

Découvrant cette dimension du vécu de sa chef de service, la salariée exprime à son tour son souci d'un meilleur fonctionnement de l'entreprise. Ses incessantes interventions étant animées de la même inquiétude. Elle ne supporte pas les dysfonctionnements et veut trouver des solutions tout de suite.

Les deux expriment leur désarroi avec une forte émotion. De façon absolument inattendue, et très surprenante pour les autres participants à la médiation, les larmes s'écoulent.

Une reconnaissance mutuelle a lieu entre les deux personnes, qui comprennent l'intention de l'autre derrière les comportements auxquels chacune se heurtait. Elles découvrent également leur souci commun de bon fonctionnement.

Sur cette base, aucune sanction disciplinaire n'est prononcée.

La rencontre se traduit par des engagements réciproques :

La chef de service s'engage à prendre le temps de parler avec sa subordonnée lorsqu'un problème survient.

*« je prendrai 10 minutes de mon temps, je ne veux plus de mail.*

*On traitera les problèmes dans la journée ».*

La salariée subordonnée accepte de réduire sa propre réactivité, dont elle perçoit les effets néfastes (dérangement, perturbation du travail). Elle s'engage à différer ses demandes, à les organiser en distinguant l'urgent du reste.

Les deux personnes s'accordent sur la façon de régler ensemble les problèmes qu'elles rencontrent.

Elles rédigent ensemble un « guide de bon usage », qu'elles respectent ensemble depuis.

#### **Remarques :**

- Ce qui nous est donné comme exemple de médiation ne se déroule pas dans les conditions de l'accord, mais dans le cadre d'une procédure disciplinaire engagée contre une salariée dont la supérieure hiérarchique ne tolère pas le comportement.

Mais à la différence d'une procédure disciplinaire « classique », l'entretien est conduit conjointement par le DS et la direction, et il regroupe les deux personnes au conflit, et non pas seulement la salariée menacée de sanction. Enfin, le DS se positionne comme défenseur des intérêts des salariés, et aussi comme tiers médiateur.

➔ La procédure disciplinaire est donc enrichie au niveau des participants, et parmi ceux-ci, un déplacement semble se produire dans leur fonction, la façon de l'exercer.

- Le contenu de l'entretien dépasse le strict cadre du problème professionnel. Une large place est faite à l'expression des ressentis, des attentes, du vécu de chacune (la chef de service qui vivait comme un enjeu personnel le fait d'apporter un mieux être et de meilleurs fonctionnements par exemple).

Place est faite à l'expression des deux personnes au conflit.

- L'issue surprend également, puisqu'il n'est pas question de sanctions, ni pour l'une, ni pour l'autre des personnes, mais de la définition, par elles. Il y a place à de la créativité.

### ***Cas 2. Un salarié échappe au licenciement, ses compétences, reconnues, primant sur ses piètres qualités relationnelles***

Dans un autre cas, le salarié en cause est un très bon technicien, mais doté de piètres qualités relationnelles. L'ensemble de son collectif de travail, hiérarchie et collègues compris, le rejette.

Il est, de plus, d'origine étrangère.

Le délégué syndical que nous interrogeons estime qu'un piège a été tendu à cet homme pour qu'il commette une faute professionnelle qui justifierait un licenciement.

La médiation organisée a pour effet de reprendre l'intégralité de la situation, afin que la part soit faite entre les difficultés relationnelles de ce salarié, et ses compétences professionnelles, elles incontestables.

L'organisation syndicale présente fait émerger, en parallèle de la médiation, la reconnaissance des qualités professionnelles de cette personne.

Il est sauvé à deux reprises du licenciement.

### **Remarques :**

Dans ce cas aussi, nous ne sommes pas au sens strict du terme dans le cadre de la médiation, mais pas non plus dans le cadre d'une procédure de licenciement classique :

- du fait des animateurs des entretiens (direction et délégué du personnel, se situant en décideurs qui « cherchent à comprendre l'ensemble de la situation »),

- et du fait des personnes impliquées : le salarié concerné, sa hiérarchie, mais aussi les collègues de travail avec lesquels un travail est fait sur les représentations portées sur le salarié visé par un processus collectif d'exclusion.

- En revanche, aucune solution originale n'est trouvée, si ce n'est la renonciation par l'employeur à la sanction initialement envisagée. On peut toutefois considérer que le travail fait sur les représentations, au sein de ce collectif de travail, notamment sur la question du relationnel et du professionnel, impliquant un conflit interculturel, a pu produire un effet d'apprentissage pour ses membres.

### ***Cas 3. La salariée harcelée sexuellement quitte l'entreprise. Une transaction lui permet de développer un projet personnel***

Un délégué du personnel reçoit une salariée en état de choc. Elle a subi un harcèlement sexuel très agressif. Le DRH concerné nie. Une main courante a été déposée. «Il fallait faire peser la loi », nous explique le délégué syndical pour que l'affaire soit prise au sérieux en interne. La police a convoqué le manager.

Une médiation est tentée, mais la salariée refuse d'être mise en présence de son agresseur, et préfère quitter l'entreprise plutôt de continuer à travailler avec lui.

La procédure se solde par un départ de la salariée, avec une transaction qui lui est favorable financièrement afin qu'elle puisse réaliser un projet personnel. Elle a renoncé aux poursuites pénales envisagées.

Le salarié accusé de harcèlement quant à lui n'a pas été sanctionné de licenciement, de mise à pied, ni autre, mais « juste pris entre quatre yeux par la direction » nous indique-t-on.

D'après notre interlocuteur, la médiation n'a pas été possible du fait que le problème avait été « porté dans la sphère publique ». Les collègues de travail « avaient parié sur l'issue de l'affaire », ce qui aurait bloqué la solution dans le sens du départ de l'entreprise de la salariée.

#### **Remarques :**

Ce cas illustre les limites de la médiation, selon le moment où le conflit lui est soumis, selon les personnes impliquées dans le conflit et dans la médiation (un temps de médiation avec les collègues eux-mêmes aurait-il pu être organisé ?), et selon la possibilité de reconnaissance mutuelle lorsqu'une personne est trop blessée pour supporter la rencontre.

Enfin, la médiation débouche sur la négociation d'une transaction.

#### ***Cas 4. Changement de directeur, et re-évaluation de la situation des salariés victimes d'un harcèlement érigé en mode de management***

Au sein d'une agence, le management est qualifié de « militaire ». « Le responsable fonctionne à la gueulante », « à la crainte ». Les salariés « craignent de se faire saquer en fin d'année » lors des entretiens d'évaluation. Ils se plaignent de discriminations, de non reconnaissance de leurs compétences. Ils vivent la situation comme un harcèlement permanent, et s'en plaignent. La rumeur de risques de suicides court.

Des délégués du personnel de niveau national se déplacent sur le site pour prendre connaissance de la situation. Avec les militants syndicaux locaux et les salariés, ils établissent un diagnostic de la situation, au terme de nombreuses réunions.

Un document de synthèse, sous forme d'un diaporama, a été élaboré. Il incluait :

- la présentation des faits, les dysfonctionnements observés dans le traitement des salariés, dans le management
- les conséquences sociales de ce type de management
- les cas de non respect des consignes nationales par le manager.

Le document est présenté notamment au DRH national, comme une interpellation, une démarche alternative à un contentieux prud'homal.

La direction nationale des ressources humaines discute avec les représentants du personnel, sur un plan d'action à mettre en place, sur deux ans. Il a été suivi.

Il prévoyait :

- la mutation de deux managers

- l'arrivée d'un nouveau manager qui s'implique dans les problèmes humains, accepte de leur consacrer du temps, pour les résoudre
- le traitement des cas individuels, afin d'examiner les dossiers des salariés qui avaient été lésés par l'ancien management. La reconnaissance de compétences s'est traduite pour certains par une réévaluation de la qualification, pour d'autres, par des réorientations.

Suite à son action, l'organisation syndicale impliquée a augmenté son audience aux élections professionnelles suivantes.

#### **Remarques :**

Dans cette affaire, et ce n'est pas la seule, les organisations syndicales agissent en consultants internes, qui auditerait les relations sociales préalablement à une décision de la direction nationale.

Le résultat est très satisfaisant pour les salariés, les « harceleurs » étant mutés.

Notons que le harcèlement dont il est question concerne un mode de management. Il n'est à aucun moment fait état de « manœuvres perverses », mais d'un management très dégradé, peu soucieux des personnes, par volonté d'atteindre un certain résultat d'activité.

#### **Cas 5. Réorganisation de la région, de la ligne hiérarchique, et coaching du directeur accusé de harcèlement**

En 2000, du fait du regroupement de deux agences commerciales, le directeur commercial de la région Nord, dont il est originaire, supervise les commerciaux du Nord et de l'Est.

Rapidement, les tensions apparaissent. Les incompréhensions se multiplient, du fait de différences culturelles. Les commerciaux de l'Est se plaignent de subir une discrimination du fait de leur origine. Un conflit éclate entre un chef de ventes de la région Est et le directeur commercial.

La direction nationale est embarrassée. Elle confie le dossier à une « commission d'enquête », composée de deux délégués syndicaux centraux, de deux syndicats différents.

Ceux-ci se déplacent, enquêtent pendant un mois. Ils rencontrent les salariés sur place, à raison de huit heures d'entretiens par jour. « Nous avons libéré la parole, pour essayer de concilier les sons de cloche ».

La commission d'enquête conclut que derrière le problème culturel, objectif, réside un problème de personnes.

Elle évalue l'impact du conflit sur l'activité et l'efficacité de l'entreprise.

Elle formule des recommandations qui sont partiellement reprises par la direction nationale.

Les décisions sont les suivantes :

- l'organigramme est modifié : un directeur adjoint de l'Est, est nommé, pour ses compétences professionnelles, sa capacité à comprendre les deux cultures régionales, et pour ses qualités humaines.
- les réunions se tiendront également dans l'Est, et non pas seulement dans le Nord.

- des visites de terrain sont prévues pour rapprocher les populations, « mixer les populations de commerciaux »
- un séminaire est organisé pour réconcilier les forces de vente
- et le directeur commercial bénéficie d'un « coaching ». La direction nationale refuse son départ, demandé par la commission. Toutefois, 18 mois après, il quitte la région.
- les solutions trouvées (innovantes)

### → *Remarques sur les cas « C »*

Il s'agit de cas très différents, à de multiples égards :

- Modalités de la pratique nommée « médiation ».
- Acteurs de la « médiation » : médiateurs et médieurs.
- Cas, nature du problème.
- Nombre de personnes impliquées.
- Résultats (solutions originales, innovantes).

Ils ne sont conformes ni à la stricte définition de la médiation, ni même aux modalités prévues à l'accord collectif.

Toutefois, ce sont bien des effets de type médiation qui sont relevés : privilégier le dialogue, la place aux émotions, l'absence de jugement, la recherche de solutions par les parties impliquées dans le conflit, la créativité dans les solutions.

Il semble que toute personne de l'entreprise est invitée à « agir en médiateur » : le manager, afin d'accepter le contradictoire, les salariés, accepter la rencontre, les représentants des salariés, avoir une vision d'ensemble.

Les rôles ne sont pas clairement définis, pas plus que les modalités concrètes de la médiation, qui ne respectent pas le peu de procédure indiqué à l'accord.

Il nous semble que cette souplesse d'adaptation fait la réussite du dispositif.

La médiation, même dans ces conditions, n'est pas la réponse à toute situation de harcèlement. Même s'il est vain d'évaluer le résultat des médiations en se demandant « ce qui se serait passé autrement », on ne peut manquer de remarquer que l'issue du harcèlement sexuel ne diffère pas de ce que nous observons dans les modes habituels de règlement de ces cas (lorsqu'ils sont réglés, et c'est peut être à ce niveau que la différence se situe, de façon intéressante donc).

### **41. aucune médiation dans l'entreprise « S »**

Selon nos interlocuteurs, aucun cas de médiation n'aurait été soumis à ces commissions.

Il existe des cas de harcèlement moral, les DP en ont connaissance, de même que les médecins du travail et assistantes sociales, mais cela ne se traduit pas par le déclenchement de la procédure de médiation décrite dans l'accord collectif. La crainte de représailles primant sur toute autre considération. La procédure serait perçue par les salariés comme une façon d'étouffer les cas de harcèlement dans l'entreprise avant qu'ils ne fassent une mauvaise publicité à la marque.

Un cas a été relaté, pour lequel le salarié a renoncé en cours de procédure.

Dans un établissement, une personne subit une très forte pression de la part de son management. Ce dernier, incompetent, exige d'elle des résultats lui permettant de sauver la face. Le salarié finit par craquer, et refuser cette situation. Le harcèlement moral commence. Le management commence à rédiger systématiquement des notes sur son incompetence, augmentant la pression sur elle, avec la volonté délibérée de le faire craquer. Le salarié, qui ne souhaite pas l'intervention des DP, par peur que cela ne le desserve dans une entreprise où leur rôle n'est que formellement reconnu, ne se protège pas en invoquant le contenu de son contrat de travail.

Il finit par faire l'objet d'une procédure de licenciement disciplinaire, pour faute grave, pour avoir utilisé les technologies de l'information à des fins personnelles.

La contestation du licenciement n'est plus possible. Les DP obtiennent simplement qu'une prestation dite « d'out placement » lui soit offerte par l'entreprise. La situation malsaine est alors évoquée à demi mot, de façon suffisante pour que l'argument pèse favorablement dans la négociation de son départ.

La personne que nous avons interviewée nous indique bien qu'il ne s'agit pas d'une médiation, mais d'un cas dans lequel le salarié a songé à saisir la commission, avant d'y renoncer.

## **5. Appréciation par les partenaires sociaux des dispositifs mis en place**

Les partenaires sociaux évaluent les dispositifs de médiation au vu de ce qu'ils en attendaient, mais aussi de ce qu'ils ont découvert en les pratiquant.

### *\* Les partenaires sociaux de « C » très satisfaits du dispositif de médiation*

Selon les réflexions concordantes, la médiation a été très bénéfique car :

- Elle contraint le manager à s'arrêter dans l'activité pour prendre le temps de gérer les problèmes humains, relationnels,
- Elle l'oblige à écouter, dans une écoute plus distanciée (« à écouter moins avec ses tripes » dit un représentant du personnel, « à prendre un sujet de façon non affective » explique le DRH)
- Grâce à la médiation, les managers motivent leurs décisions.
- Parce qu'elle est conçue sur plusieurs niveaux, la médiation produit un effet intéressant du fait que le manager sait qu'il existe des recours au-delà de lui. Afin de ne pas être déjugé par un autre membre de la hiérarchie, il veille à motiver sérieusement ses décisions.

La direction apprécie certains résultats qu'elle attendait spécifiquement de la médiation :

- Les problèmes de gestion du personnel sont traités localement, au plus près du niveau de leur survenance, conformément au



principe de subsidiarité (ce dernier étant rappelé explicitement dans le préambule de l'accord sur le dialogue social).

L'analyse systématique des procès verbaux de réunions des institutions représentatives du personnel confirme le constat empirique de la direction nationale qui se dit déchargée de cette foultitude de petites questions qui entravaient son action.

- Les mises en causes personnelles, permanentes auparavant pour régler les problèmes, font place à l'évocation de problèmes à résoudre, sous l'angle organisationnel.

Notons que la direction de l'entreprise communique dans la presse sur son dispositif, mais la direction n'évoque pas l'effet de cette médiatisation sur son image dans le bilan qu'elle fait du dispositif de médiation.

Quantitativement, l'entreprise ne réalise pas de suivi statistique des médiations de niveau 1 et 2, ni de leur résultat. En revanche, le bilan chiffré de la médiation de niveau 3 est réalisé par la direction.

Après une pointe de 40 dossiers par an, le dispositif de 3° niveau s'essouffle rapidement. Quatre cas seulement sont traités au premier semestre 2005.

La direction n'y attribue pas une interprétation particulière, et reconnaît, après notre sollicitation, que deux interprétations contradictoires sont possibles :

- l'échec de la médiation à tous les niveaux, 1, 2, et 3 ;  
- la réussite de la médiation de niveau 1 et 2, qui suffit fin au règlement des conflits.

Les organisations syndicales quant à elles se disent très satisfaites du dispositif.

Elles l'évaluent également au vu de leurs propres critères et attentes.

- Elles estiment que la négociation de la médiation, dans le cadre de la refonte du dialogue social, a marqué la reconnaissance du fait syndical dans l'entreprise, et a été le point de départ d'une implication dans les décisions.

- La médiation répond à la nécessité de prendre en compte les personnes, et de traiter du sentiment d'injustice que ressentent les salariés, et de leur besoin de reconnaissance.

- La médiation offre, selon l'un des délégués syndicaux rencontrés, « un espace de dialogue », ce qui la différencie des autres modes de résolution des conflits : « la loi ne change pas l'homme, mais elle peut créer des bulles de dialogue », dans lesquelles un échange peut se produire, et une transformation de l'homme.

- En revanche, dans 5% des cas, le harcèlement ne trouverait pas de solution par la médiation (ni par une autre voie de toute façon). Cela correspondrait aux problèmes générés par des managers « intouchables » dans l'entreprise. Des personnes qui, pour des raisons diverses, ne peuvent être mises en cause. La médiation n'est pas même tentée. Aucun membre de l'entreprise ne peut se permettre d'intervenir en contradiction de ces personnes, remettre en cause leurs décisions, prétendre leur en imposer une autre.

*\* chez « S », une procédure étouffoir qui pourrait avoir toutefois un effet dissuasif sur le harcèlement moral ?*

Dans le cas de l'entreprise « S », le syndicat non signataire interrogé est partagé en son sein sur le bilan de l'accord, tout comme il l'était au moment de la signature.

Une partie de ses membres estime que l'accord produit un effet d'étouffement des affaires de harcèlement moral : plus aucun salarié n'oserait se plaindre de harcèlement moral, par crainte d'être renvoyé sur cette commission, dont il pourrait attendre des pressions visant à le faire taire avant que le problème n'éclate au grand jour.

Le bilan d'activité des commissions, pourtant prévu dans l'accord lui-même, n'a pas été réalisé.

Les témoignages que nous avons recueillis convergent dans le sens d'une absence de cas de recours. Mais de celle-ci, une autre interprétation prévaut parfois : l'existence même de l'accord dissuaderait les harceleurs potentiels. L'accord serait efficace en cela même qu'il affiche la réprobation de la direction générale à l'égard du harcèlement moral.

## **6. Remarques**

### **6.1. S'agit-il bien de médiation ?**

Nous proposons, pour répondre à cette question, de définir la médiation comme :

un mode de résolution des conflits faisant intervenir un tiers, extérieur au conflit, neutre et impartial, responsable de l'organisation d'un échange conduit selon des modalités les plus favorables possibles à une évolution du problème dans un sens respectueux des personnes et d'une solution la plus satisfaisante possible. Il crée, notamment, les conditions de l'expression des émotions, besoins, valeurs, intérêts, préoccupations, et pousse à la reconnaissance mutuelle des personnes. Il les place dans les conditions où elles pourront mettre leurs capacités créatrices au service de la recherche d'une solution satisfaisante pour tous. Dans la médiation, la globalité de la personne, de chaque personne, est prise en compte, et la globalité des dimensions du conflit également, notamment pour une plus grande créativité des solutions.

La médiation se caractériserait donc par :

- la qualité d'expression des problèmes, des émotions, jusqu'à l'ensemble de ses implications, quel que soit le contexte initial (professionnel par exemple)
- la rencontre des personnes, permettant une écoute mutuelle, une reconnaissance mutuelle, et une reprise de dialogue respectueuse
- la présence d'un tiers, impartial et neutre, dépourvu de tout pouvoir de décision
- l'élargissement du champ du problème
- l'élargissement du champ des solutions, l'implication des capacités créatives des personnes présentes à la médiation
- une solution trouvée par les personnes elles mêmes

- une façon de se re-raconter l'histoire grâce à laquelle le conflit, porteur d'apprentissages, peut prendre sens pour chacun ; cette expérience pouvant, dans certains cas, produire une véritable transformation chez la personne qui la vit.

### **Certains éléments manquent au dispositif de l'entreprise « C ».**

\* L'accord n'indique pas la recherche d'un accord entre les parties comme objectif de la procédure. La procédure est plutôt décrite comme une démarche d'instruction des dossiers, afin de permettre les décisions adaptées par la direction. C'est pourtant l'objectif des animateurs de la procédure, tel que nous en parlent la direction et les représentants du personnel rencontrés.

- Ne serions nous pas en présence d'une simple « commission d'enquête », ou d'une procédure de récolte de toute l'information, pleine et entière, avant décision, au service du décideur. L'accord indique lui-même, dans le préambule qui présente la médiation, que la finalité des procédures de recours prévus aux niveaux 1 et 2 de la médiation est « une procédure interne de vérification des faits ». Ce qui ne correspond en rien à notre définition de la médiation.

- La condition du « tiers extérieur, neutre, impartial, dépourvu de pouvoir de décision » n'est jamais remplie. Ni dans le texte de l'accord, ni dans les cas concrets : aux deux premiers niveaux, ce sont des managers qui censés agir en médiateurs. Ils ne sont donc pas extérieurs, et dans le conflit, sont placés en décideurs. De même, au dernier niveau, le médiateur est décideur de la solution qu'il trouve.

- Pratiquement, la « médiation » est souvent conduite selon des modalités différentes de celles prévues à l'accord.

Tel est le cas de la délégation de délégués syndicaux qui résout le cas de harcèlement moral pratiqué par le directeur commercial de la région Nord (cf cas cité).

- Du côté des organisations syndicales, la frontière entre la médiation et les modes d'action habituels se délite. Certains des cas cités comme médiation commencent comme le récit de l'aide à un salarié par un délégué du personnel. Ils sont pourtant identifiés comme « médiation » par notre interlocuteur. Et effectivement, les modalités empruntées pour la résolution du conflit débordent du cadre des entretiens organisés par les DP habituellement. Le représentant du personnel ne cantonne pas sa mission à la défense a priori et systématique de toutes les demandes du salarié. Il cherche à écouter chaque personnel, à comprendre comment le problème a surgi. Il se sent responsable de la conduite de la rencontre (au lieu de laisser ce rôle au représentant de l'employeur). Il prend lui-même beaucoup de distance par rapport aux faits.

Il nous a semblé que par rapport à d'autres représentants du personnel, il agit d'une façon centrée plus sur la satisfaction des personnes présentes que sur la satisfaction de la réalisation de son idéal syndical appliqué à une situation concrète.

- Souvent, les résultats des rencontres organisées identifiées comme « médiation » révèlent une plus grande créativité que dans les modes classiques de résolution de conflit.

La dimension personnelle est prise en compte dans l'établissement des faits. Elle rejaillit dans les solutions.

L'accord de médiation a, selon nous, dans l'entreprise « C », développé dans l'entreprise des pratiques « enrichies » de

management et de défense des salariés, par l'écoute, par une certaine relativisation du conflit, par l'enrichissement des modalités et la souplesse de leur adoption, par tous les intervenants dans l'entreprise.

**Nous retrouvons, en commun aux cas relatés, et à la médiation, les éléments suivants :**

- L'expression pleine et entière des personnes de leur ressenti dans toutes leurs dimensions, et pas seulement en tant que salarié ;
- La recherche de l'écoute, la compréhension, voire la reconnaissance mutuelle, par l'animateur de la rencontre ;
- L'implication des personnes dans le résultat
- La place à la créativité dans les solutions possibles
- La posture de tiers non interventionniste adoptée par le manager et aussi par les représentants des salariés

Cet enrichissement des pratiques, que certains qualifieraient peut être d'esprit de médiation », est-il suffisant pour que l'on considère ces cas comme des cas de médiation ?

Comment apprécier la « suffisance », dans ce domaine ?

Une même procédure, suivie par une personne ou par une autre, tel rôle tenu par l'un ou l'autre, n'aura pas la même tonalité.

Une médiation formelle pourra de fait s'avérer être un arbitrage déguisé.

Telle autre situation prétendument d'entretien individuel disciplinaire, prend une « tournure de médiation » du fait de la façon de se positionner de celui qui anime la discussion.

## **6.2. La question de l'usurpation du terme « médiation »**

Comment la question se pose-t-elle ? Le problème est souvent soulevé par les médiateurs<sup>42</sup>, qui craignent que le terme de médiation, employé à mauvais escient :

**→ ne diffuse une image erronée de ce qu'est la médiation, déjà peu et mal connue en France, ce qui en entrave le développement.**

Les personnes qui auraient à connaître de la médiation à partir du dispositif négocié dans ces entreprises, se construiraient une image erronée de ce qu'est la médiation, les détournant de ce mode de résolution des conflits qui pourrait correspondre à un de leurs besoins à d'autres moments de leur existence.

Rectifier une information erronée est plus difficile que d'apporter une information à une personne qui n'en a pas, cette dernière étant demandeuse d'information. La première, en revanche, devra accepter de se remettre en cause dans ce qu'elle croit être juste pour l'avoir déjà rencontré, voire vécu.

*Cet argument nous semble très juste.*

*Et il nous semble également, que ces pratiques, dites de médiation, peuvent conduire des personnes mal informées vers d'autres formes de médiation, plus classiques, du fait justement de la satisfaction qu'elles ont pu tirer de l'expérience qu'elles en ont eue.*

---

<sup>42</sup> Ce paragraphe résulte d'échanges avec différents médiateurs, tout au long de l'année 2005 – 2006, à partir des résultats de notre enquête.

**→ ne trompe les personnes qui pensent sincèrement aller en médiation :**

Le défaut de neutralité et d'indépendance du médiateur représente un risque pour les personnes qui exposent leur situation en toute confiance pendant la médiation.

*Ce risque nous semble réduit dans le cas présent, du fait du contrôle exercé par les représentants du personnel impliqués dans le dispositif, très soucieux du respect de la vie privée des salariés.*

*Le cas « S » tend à montrer que les salariés ne sont pas dupes du risque, puisqu'ils ne recourent guère à cette procédure qui leur est proposée.*

**→ la médiation, orientée sur un objectif de management, perdrait, dans la pratique, toute efficacité, car le « médiateur » n'est pas dépourvu d'une intention quant au résultat.**

Dès lors que le médiateur est intéressé à l'obtention d'un accord, puisqu'il est manager et que c'est ce qui lui est demandé (voire de prendre une décision) le résultat de la médiation ne sera pas le produit de la maturation des personnes à mesure des échanges sur le sujet et sur leur rapport au conflit, mais une décision éclairée par plus d'éléments, au vu des intérêts propres à l'institution qui crée le dispositif de médiation<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Sur ce point, l'avis de deux médiateurs nourrit notre réflexion : Alain Gille-Naves, médiateur, intervenu au CNAM notamment en 2005, accepte et émet l'idée de la médiation comme une autre façon de gérer. Il suggère d'observer le continuum entre management et médiation. La médiation est avant tout une façon de voir les choses. Dans son enseignement au CNAM, Dominique Lecoq alerte sur le fait que la médiation ne peut être un outil d'une institution. De l'instant où elle le devient, ce n'est plus de la médiation. C'est un outil. Il n'y a plus place à l'écoute du sujet, au sujet, tout simplement. Or, c'est précisément cette place qui fait la particularité de la médiation, de cet espace, et qui lui permet de produire des résultats autres que ce que

*Là encore, le risque nous semble réel. Seule la détermination de la direction et des organisations syndicales à réaliser à et contrôler la réalisation de l'engagement de respect des personnes dans la décision et d'obtention d'un résultat par leur implication propre, malgré la tentation de décider « à la place de » peut parer une telle critique. L'accord de l'entreprise « C » est suivi avec cet état d'esprit semble-t-il.*

**Rien, dans l'accord de l'entreprise « S », ne permet de penser qu'il s'agit de médiation.**

Si la médiation se définit comme la rencontre entre les parties à un conflit, organisée par un tiers, en vue d'aboutir à un accord entre elles, nous remarquons que les groupes locaux de médiation:

- n'organisent aucune rencontre ;

*- si la médiation peut dans certains cas se faire sans rencontre physique, le médiateur procède par allers et retours entre les*

---

*les autres modes de résolution des conflits donnent. Ces deux positions, apparemment contradictoires, se rejoignent du fait que, selon Dominique Lecoq, la médiation est elle-même une institution, et qu'en son sein, c'est le médiateur qui est instituant. A cette fin, le pouvoir lui en est donné, mais également la reconnaissance qu'il a, des personnes médiantes, en son autorité à médier. De ce fait, que le dispositif de médiation soit conforme aux canons classiques de la médiation ou pas aurait assez peu de sens, sauf à ce qu'une incompatibilité radicale (du type obligation de violer la confidentialité au profit de la hiérarchie) ne soit identifiée, il peut y avoir réelle médiation, selon l'espace que crée la personne du médiateur. Le problème se déplace ainsi d'une définition de la médiation à partir d'éléments de procédures, de postures, de configurations de pouvoir, à une définition à partir de la place donnée aux personnes et à la place que les personnes donnent au médiateur.*

*parties. Il organise une discussion sans présence physique. Ce n'est pas l'état d'esprit qui anime le dispositif de l'accord «S».*

- n'ont pas pour mission de permettre un rapprochement des parties, un accord entre elles, mais uniquement d'éclairer d'un rapport une direction qui doit prendre une décision.

Ce rapport présente l'avantage d'émaner d'une pluralité d'acteurs ayant chacun une approche particulière, et forme, de ce point de vue, sans doute une médiation entre des observateurs différents, mais pas entre les parties au conflit.

Rien dans les objectifs, ni dans la procédure prévue à l'entreprise « S » ne permet de retrouver un élément caractéristique de la médiation.

Ces considérations nous dispensent, nous semble-t-il, d'aller plus loin dans la question de l'extériorité et de l'impartialité de ces groupes locaux de médiation.

### ***6.3. La médiation chez « C » dénature-t-elle la représentation du personnel ?***

Les organisations syndicales en France se montrent plutôt hostiles à la médiation. Celle-ci risquant de se poser comme un mode de résolution des conflits alternatif, voire concurrent de celui du canal syndical ou du canal de la représentation du personnel.

Par ailleurs, nous observons l'intérêt inverse de certaines directions pour la médiation, comme mode alternatif de gestion

des conflits, selon des intentions variables. Il peut s'agir, pour certaines, de mettre fin aux traditions conflictuelles de certains secteurs d'activités ou entreprises. Il peut s'agir, dans d'autres cas, de chercher à répondre à un réel besoin, là où aucun mode classique ne donne satisfaction.

Il était important d'observer les cas étudiés sous cet angle, également.

Quelle place pour le syndicaliste dans la médiation ? Est-il avocat du salarié, auprès de lui pendant la procédure ? Est-il évincé de toute la démarche ?

Ou encore, médiateur lui-même ?

Chez « S », le dispositif de médiation ne fait pas de place aux organisations syndicales en tant que telles. Si des membres du CHSCT sont prévus dans les commissions locales, ils sont « absorbés » par la logique de ces instances qui s'ajoutent aux IRP, sans plus de lien avec, pas plus qu'avec le canal syndical d'ailleurs. Le bilan qui devait être remis aux signataires de l'accord n'aurait, selon nos entretiens, jamais été élaboré, ou communiqué.

Dans l'hypothèse où la médiation serait, dans cette entreprise, un dispositif visant à étouffer les cas de harcèlement, les empêcher de percer au grand jour, le contournement des représentants des salariés n'est pas un objectif en soi, mais contribuerait de la finalité de l'accord.

Chez « C », l'accord est perçu positivement par les syndicats, qui considèrent qu'il a participé de la reconnaissance de leur rôle dans l'entreprise.

De son côté, la direction espérait éviter, par l'accord de fondation des relations sociales, une évolution vers un syndicalisme de pure contestation. L'objectif semble atteint.

L'implication des syndicats dans la médiation se fait elle toutefois dans la préservation de leur mission de défense des intérêts des salariés, ou ont-ils été totalement absorbés par la fonction de médiation ?

Cette question nous semble importante dans la mesure où défendre les intérêts d'une personne ou d'un groupe de personnes est de façon intrinsèque différent de conduire une médiation, même si c'est dans l'intérêt de ces mêmes personnes ou groupes.

La posture diffère.

Notre réponse sera constituée d'éléments de réflexion plus que d'affirmation définitive.

Il nous semble pouvoir dire que ce qui est nommé médiation ne comprenant pas l'intégralité des attributs classiquement reconnus à la médiation, il s'agit d'un enrichissement des pratiques notamment de défense des salariés, et non d'une substitution à celles-ci :

Voir la globalité de la situation

Entendre toutes les parties concernées

Prendre du recul par rapport aux propos d'une seule partie

Entendre le ressenti

Le distinguer des faits

Faire confiance aux personnes pour trouver ensemble une solution

Sauf si, pour le salarié, le fait que son défenseur ne s'en tienne pas à sa seule version est considéré par lui à un refus de le défendre lui seul, alors il n'y a rien d'incompatible entre la défense du salarié et cette pratique enrichie.

Une difficulté peut surgir concernant la paternité des décisions prises par la direction en application de recommandations de représentants des salariés intervenus en médiateur, comme ce fut le cas dans l'exemple cité en 5<sup>o</sup> position.

Seront-elles vécues par les salariés comme étant le fruit d'une gestion paritaire ? auquel cas, les syndicats participant à la décision ne pourraient plus, ensuite, en critiquer les effets ?

Notre réponse n'est pas dénuée d'ambiguïté, à l'image de ce que nous avons pu observer.

- La médiation apparaît dans l'accord sur le dialogue social comme un canal au même titre que celui des IRP. Elle peut apparaître comme un canal concurrent ou simplement complémentaire.

Les représentants des salariés n'ont pas a priori, dans le texte, leur place dans la procédure.

- A l'origine de la mise en place du dispositif de médiation, le syndicalisme n'est pas contesté dans son principe. Au contraire, les syndicalistes que nous avons rencontrés estiment que la

reconnaissance de leur utilité dans l'entreprise a débuté par la négociation de cet accord. Mais l'émergence d'un syndicalisme « autonome », individualiste, est redoutée.

- L'évocation des syndicats est utilisée comme un épouvantail agité pendant la formation des managers à la médiation :

« Si vous ne prenez pas le temps pour résoudre les problèmes, les syndicats le feront »

Le syndicalisme apparaît comme la sanction d'un mauvais management.

- L'intérêt d'un syndicalisme qui fait remonter l'information est exprimé clairement par la direction.

- L'entreprise octroie des moyens d'exercice de leurs mandats aux organisations syndicales. Elle s'oppose toutefois par principe à l'existence de militants permanents, considérant les effets pervers d'une telle formule (il en résulte une perte de crédibilité, et un risque de perte rapide de son efficacité pour le salarié étant donné la vitesse d'évolution des technologies).

Décision : le mandat de permanent est d'un an, non reconductible, et avec des mesures de formation.

- Les représentants du personnel ont « élargi » leurs façons de se positionner dans un conflit, et la panoplie de leurs méthodes d'action, par rapport à ce que nous pouvons rencontrer dans d'autres groupes. Toutefois, cette particularité semble très liée à la personne de certains représentants des salariés. Pour certains, très impliqués dans la médiation dont ils sont aujourd'hui de fervents partisans, ils la pratiquent dans le quotidien de leur mandat. Sont ils encore représentants du personnel ? le salarié peut il faire cohabiter, sur une même personne, la figure du

délégué qui le défendra coûte que coûte, dernier barrage pour lui à l'arbitraire, et la figure très distanciée du médiateur ?

- La diversification des modes d'action des représentants des salariés peut être analysée comme un enrichissement, favorable au résultat concret obtenu en faveur des salariés et de l'équilibre d'ensemble économique / social, mais elle peut également être observée comme une manière très habile de faire travailler les représentants du personnel à la préservation de la paix sociale, pour un moindre coût par l'entreprise par rapport au coût pour elle de l'intervention qu'elle devrait payer pour des consultants externes (auditeurs notamment). Au passage, c'est l'identité même de la représentation du personnel qui est bouleversée.

Le renforcement du pouvoir des représentants du personnel, réel dans certains cas relatés, se fait-il au détriment de la visibilité de leur action en tant que défenseurs des salariés ?

#### ***64. Appréciation des résultats de « C » au crible de la critique des associations de victimes du harcèlement***

Les associations que nous avons interrogées expriment leur insatisfaction à l'égard de la médiation (en général, pas dans les cas particuliers traités dans l'entreprise « C ») : l'issue est souvent la mutation de la victime, et non pas de la personne qui commet le harcèlement, et l'absence de sanction disciplinaire de cette seconde.

***\* La mutation de la victime***



Les associations de lutte contre le harcèlement moral, ou de lutte contre l'homophobie et le racisme au sujet harcèlement moral subit par leurs adhérents, considèrent la mutation comme une humiliation de plus pour la victime. Si une mutation doit survenir, ce doit être celle de la personne qui a pratiqué le harcèlement.

Elles interprètent la mesure de mutation comme un refus par l'entreprise de remettre en cause son fonctionnement et une faiblesse dans la condamnation des comportements de harcèlement. D'une certaine façon, comme la persistance d'une tolérance à l'égard de ces comportements.

Effectivement, dans l'entreprise « C », les partenaires sociaux se disent satisfaits de cas où la victime a été mutée, et le harceleur n'a pas été sanctionné (Relevons que cette solution n'est pas systématique. Des cas de mutation du harceleur sont cités). S'agit-il d'un manque de compréhension par les partenaires sociaux de la réalité de la souffrance de la victime ? d'une trop grande indulgence à l'égard des représentations à l'origine du harcèlement ?

Nous proposons d'apporter quelques éléments au débat :

- le salarié harcelé ne souhaite parfois plus mettre les pieds dans l'établissement où les faits ont été commis. Faut-il pour autant considérer que la médiation a échoué ? si elle peut, notamment grâce à la reconnaissance mutuelle, aider la personne à se reconstruire et porter un autre regard sur son passé, son histoire, et le lieu dans lequel les faits se sont produits, cela peut-il être immédiat ? quelle autre issue imaginer ?

- peut être le caractère systématique d'une telle mesure serait inacceptable. Mais la mutation de la « victime » ne doit pas, selon nous, être écartée systématiquement comme solution, et donc dénigrer d'emblée la médiation comme mode de résolution des conflits adapté. Peut être les associations considérées seraient elles plus enclines à adopter la médiation si elles avaient l'assurance que la mutation de la victime n'est envisagée que dans certains cas bien particuliers, et non pas comme la solution de facilité.

*\* L'absence de sanction du harceleur.*

Par ailleurs, les associations déplorent l'absence de sanction des harceleurs souvent remarquée.

Dans le cas de l'entreprise « C », cette critique peut s'appliquer à certains cas. Pourtant, lorsque nous avons interrogé les partenaires sociaux, ceux-ci ne se sont pas montrés embarrassés comme ils l'auraient été en constatant une mal façon de leur action. Après discussion, il se révèle qu'ils ont systématiquement obtenu des garanties que les faits commis ne se reproduiraient pas. Des garanties étaient obtenues, mais non formalisées, sur le suivi, le contrôle, de la personne ayant pratiqué le harcèlement.

De plus, l'absence de sanction disciplinaire au sens strict du terme et rendue publique ne signifie pas absence de désapprobation par l'entreprise. Des entretiens de mise en garde ont été réalisés. La publicité d'une sanction disciplinaire vis-à-vis d'un membre de la hiérarchie semble être une difficulté pour l'entreprise qui continue à confier des responsabilités au manager.

Notons que ce point figurait d'ailleurs à l'accord collectif,

puisque la sanction du manager était inscrite dans son principe, de façon ferme.

Il semble important que les praticiens de la médiation puissent expliciter les garanties qu'ils obtiennent en médiation auprès de la personne ayant commis le harcèlement sur :

- Sa prise de conscience des effets de son comportement
- La reconnaissance par elle du caractère inacceptable de ces comportements
- Son engagement à ne pas les reproduire

Et sur les engagements qui peuvent être obtenus de l'entreprise en prévention de toute reconduction, au sujet des personnes immédiatement concernées mais même au-delà. Et ce de deux façons :

- Le suivi de la personne une première fois responsable des faits
- L'organisation d'une campagne d'information et/ ou de prévention sur les représentations et difficultés à l'origine de la survenance de ces conflits au travail (campagnes sur les différences, la diversité, etc...).

Peut être la médiation trouverait elle grâce à leurs yeux s'il était possible de montrer, d'une autre façon, de façon explicite, la fermeté de l'entreprise contre les comportements inadmissibles, indépendamment de cette mesure, de mutation, qui peut malgré tout rester dans certains cas la seule solution, tout comme le départ de l'entreprise aidé financièrement. Par exemple, par l'engagement de l'entreprise à mener une campagne d'information et de prévention sur l'intolérance à la source des comportements (homosexualité, différences de cultures, de religions, etc...).

Il nous a semblé que ce point mériterait d'être discuté entre les associations défendant des adhérents harcelés, et les médiateurs pour une meilleure compréhension et une meilleure utilisation de la médiation.

De leur côté, les partenaires sociaux (comme dans le cas de l'entreprise « C ») pourraient recevoir une meilleure information sur le vécu des victimes mutées. Bien qu'en proximité avec les salariés, les syndicats eux-mêmes ne détiennent pas toujours cette information, qui suppose un dialogue après le conflit, et après que la solution soit mise en œuvre. Or, celui-ci n'est pas très fréquent : le syndicaliste étant par définition en situation de surcharge d'activité par rapport au temps dont il dispose, il traite prioritairement les problèmes actuels, sans suffisamment de temps pour les retours d'expérience. La victime elle-même tend à éviter de reparler de l'épisode douloureux.

*\* La médiation étouffement des problèmes à l'origine du harcèlement moral*

Ces associations redoutent l'effet d'étouffement de la médiation sur le problème. Certaines organisations syndicales apportent la même critique à la médiation, dans des dossiers dont nous avons eu à traiter, préférant la médiatisation d'un cas individuel, par un contentieux menée de façon très agressive, comme moyen de sensibilisation sur le sujet.

En effet, la confidentialité est essentielle à la réussite de la médiation. La discrétion sur le « process » évite que collègues de travail et autres acteurs ajoutent en complexité à la résolution du

cas. Cela semble alors antinomique avec ce que souhaitent les associations de lutte contre l'homophobie, et le racisme.

Cette contradiction nous semble également surmontable dans l'engagement de l'entreprise par exemple, comme partie prenante à la médiation, à engager une campagne d'information et / ou de prévention sur le thème ayant été à l'origine du harcèlement (sexisme, racisme, etc...), non ciblée sur les personnes immédiatement concernées par le harcèlement, mais sur l'ensemble de la population.

#### ***6.5. Faut-il ajouter une quatrième voie de médiation chez « C » ?***

Selon un représentant du personnel rencontré, 5% des conflits résiste à tout mode de résolution, y compris à la médiation, par ce qu'il impliquerait des « intouchables » de l'entreprise, des managers sur lesquels la direction nationale n'aurait pas la volonté d'intervenir, ou le pouvoir.

Nous nous sommes demandé, et avons demandé à notre interlocuteur, si pour ces cas, une médiation conduite par un médiateur extérieur serait imaginable.

L'idée est restée en réflexion. L'extériorité contournerait le problème de l'impossibilité pour la direction nationale de s'opposer à ces personnes.

Notons qu'en dehors de ces 5%, l'intervention d'un médiateur extérieur était considérée comme peu souhaitable, au nom de la nécessité de connaître la culture de l'entreprise.

Le médiateur extérieur à l'entreprise ne pourrait intervenir de façon pertinente, du fait de l'importance des particularités du

métier, et sa décision ne serait pas suivie par la hiérarchie interne (notons que cette réponse qui nous est donnée soulève, comme obstacle, un élément lié à la définition du médiateur décideur. L'argument s'effacerait-il pour une médiation avec un tiers non décideur, réellement médiateur au sens où nous l'entendons ?)

#### ***6.6. L'avenir de la médiation chez « C » ?***

L'absence d'explication de la part de la direction de l'entreprise sur la quasi disparition des médiations de niveau 3 nous surprend. D'autant plus que la direction apprécie positivement la médiation. Si elle signifie un affaiblissement de l'ensemble du dispositif, elle devrait inquiéter une direction qui se dit satisfaite par ailleurs du dispositif.

A moins que l'atteinte de l'objectif de responsabilisation de chacun des niveaux hiérarchiques dans le traitement des problèmes au travail suffise, la médiation n'étant pas, ou plus, par elle-même, recherchée ?

La médiation peut-elle, par sa seule description textuelle, par sa seule existence procédurale, sans une formation régulière du management, perdurer, au-delà de l'époque de sa mise en place ?

#### ***6.7. Au sujet de la différence d'appréciation des résultats de la médiation entre direction et syndicats dans le cas « C »***

Nous remarquons que direction et syndicats apprécie la médiation, mais pour des résultats partiellement différents.

La direction est intéressée par l'impact sur l'exercice du pouvoir managerial, même si la dimension humaine dans le traitement des problèmes est prise en considération.

Du côté des syndicats, si la réalité de la gestion des relations humaines est prise en compte, ils expriment une satisfaction plus axée sur la qualité du traitement de la personne dans la médiation.

Cette différence ne nous semble pas être source de difficulté. Un accord, sur la médiation comme sur tout sujet, suppose une convergence au moins partielle d'intérêts, pas une convergence absolue.

En revanche, il nous semble intéressant de tenir compte de cette différence lorsque les médiateurs veulent proposer l'outil médiation aux entreprises, les inciter à l'adopter. Ils devront également en tenir compte dans le choix des critères d'évaluation de la médiation lorsqu'ils sont inclus dans le dispositif, au titre du suivi de celui-ci.

### *6 8. Au sujet de la capacité à répondre au harcèlement moral dans l'entreprise « C »*

A la fin de notre étude, il nous a paru assez évident que ce qui faisait l'efficacité de cet accord était précisément le fait que les cas dits de harcèlement par les personnes elles mêmes, le management, les représentants du personnel, était traité en tant que tel, sans que le qualificatif ne soit contesté.

Le fait que le harcèlement moral figure au sein de l'accord sur les conditions de vie au travail permet de traiter du harcèlement très en amont, au même titre que le stress, qui est également abordé,

et pour lequel un dispositif d'accompagnement individuel est même possible.

Par ailleurs, nous remarquons que les partenaires sociaux ne s'interrogent pas, au stade de l'application de l'accord, sur le fait de savoir s'il s'agit ou non de harcèlement.

La recherche de solutions, dans des formes les plus variées, est mise en œuvre lorsqu'un problème « qui est présenté comme étant » du harcèlement moral est soulevé. La question de savoir si c'est du harcèlement ou pas n'est pas posée.

Ce flou dans la définition au stade de l'application, et des méthodes également, nous semble contribuer considérablement à la réussite du traitement du harcèlement et des problèmes de vie au travail.

Cantonné au harcèlement moral, le problème se limiterait à une certaine procédure, fixée, définie.

Mais l'accord inclut le harcèlement comme un des problèmes sur le lieu de travail.

Et il prévoit des solutions de nature très différentes, selon les aspects des difficultés à traiter. C'est ce qui contribue, selon nous, de l'efficacité du dispositif.

## V. FAUT-IL SIGNER DES ACCORDS DE MEDIATION DANS LES ENTREPRISES POUR TRAITER DU HARCELEMENT MORAL

Le cas « C » nous semble confirmer que la médiation présente des avantages non négligeables pour répondre à l'enjeu du harcèlement moral dans l'entreprise : intelligence des solutions, souplesse et adaptation du mode de résolution des conflits à la réalité du problème, possibilité offerte aux personnes de redonner sens à leur histoire, novation des relations sociales. L'instauration de la médiation par accord collectif permet de l'insérer dans un ensemble plus vaste de sujets, ce qui en facilite le traitement en amont. L'outil accord collectif nous semble également présenter un avantage considérable : celui d'impliquer toutes les parties prenantes dans la définition du dispositif qu'elles feront vivre ensuite.

L'outil permet d'adapter le dispositif légal, en en corrigeant les principaux défauts : définition de la médiation, question du traitement du harcèlement moral par rapport à des maux voisins, adaptation des solutions, dédramatisation, etc...

La médiation n'est qu'un mode de résolution des conflits, qui ne saurait donc se substituer aux autres.

L'accord collectif permet de faire intervenir les différentes parties prenantes dans la question de l'articulation de la médiation avec les autres voies de régulation.

L'accord collectif, à condition qu'il aborde bien les points essentiels à la création d'un tel dispositif, permet l'implication de ceux qui portent la responsabilité de la mise en place du dispositif, et de ceux qui le feront vivre, et le contrôleront.

Un tel accord, s'il devait être signé, devrait aborder un certain nombre de points, nous semble-t-il. Nous proposons ici de les lister, comme des pistes de réflexion aux futurs négociateurs.

\* **Définir la médiation, la situer parmi les modes de résolution des conflits**, et indiquer les avantages et inconvénients de chacun afin de favoriser une bonne orientation des problèmes selon leurs caractéristiques propres.

\* L'accord devrait rappeler les **compétences et moyens accessibles dans l'entreprise** pour éclairer le problème porté en médiation (compétence des inspecteurs du travail, des médecins du travail, assistantes sociales, etc...).

La médiation pouvant alors, sur un sujet, être utilisée à bon escient, par des personnes sachant à quel moment quelles sont les personnes ressources.

Eventuellement, une mission d'aide à l'orientation des conflits pourrait être confiée à une personne référente, interne ou externe à l'entreprise selon les modalités de la médiation elle-même. Elle interviendrait à la demande des parties, en cas d'hésitation.

\* La médiation, « **un lieu pour y voir plus clair ensemble** ». C'est l'avantage de la formule employée dans l'accord de l'entreprise « C ». La procédure de médiation semble être une

simple procédure d'instruction des faits. L'expression employée pour décrire la médiation dans l'accord sur le dialogue social va en ce sens. Ce qui est plus facile à mobiliser qu'une procédure accusatoire, ou perçue comme telle.

\* La médiation doit pouvoir être présentée comme un temps de réflexion sur la meilleure façon de résoudre le désaccord, y compris comme un « **point d'orientation d'un problème** ». En effet, en médiation, il peut s'avérer important de s'adjoindre les compétences de tel spécialiste de tel logiciel au cœur du conflit, pour confirmer certains faits, pour favoriser la créativité aussi. Ce peut être un lieu dans lequel chaque partie est renvoyée à l'insuffisance d'information qu'elle détient sur l'issue du conflit dans le cas où elle emprunterait un autre mode de résolution des conflits ou une autre solution.

La médiation doit être présentée dans un ensemble, dans l'ensemble des voies de régulation existant dans l'entreprise (pour autant qu'elles puissent toutes être formalisées...). Un rappel du respect de la place de chacun dans son rôle doit être prévu.

\* **Un continuum entre médiation interne et médiation externe** doit pouvoir être aménagé, dans lequel devront être envisagés les dimensions suivantes :

- coût de la médiation dans les deux cas
- formation des médiateurs internes, garanties du respect de la confidentialité, limites de leurs prérogatives
- critères justifiant le recours à la médiation externe ou interne
- garanties proposées par chacune

Ces dimensions doivent être prises en considération par ceux qui auront la responsabilité d'orienter le conflit dans la bonne direction.

Nous avons pu relever, dans les deux cas étudiés, améliorer l'information sur les avantages respectifs de la médiation interne et externe, et des conditions pour que chacune procure les meilleurs résultats possibles, avec le plus de garanties possibles, ouvrirait des perspectives de développement de la médiation qui n'avaient pas été envisagées.

Rappelons que chez « S », la CFDT notamment a refusé le projet de médiation dès lors que la fonction n'était pas confiée à un médiateur extérieur. Une meilleure connaissance des garanties pouvant être apportées dans un dispositif de médiation intérieur aurait peut être pu conduire à la signature même par ce syndicat, et surtout, enrichir le dispositif.

Tandis que chez « C », un présupposé existait : le médiateur extérieur ne pourrait pas être pertinent, du fait de sa méconnaissance de la culture de l'entreprise. Il faisait obstacle à la mise en place d'un dispositif complémentaire qui, selon nous, aurait permis de répondre à certains cas non traités actuellement.

\* Les **issues possibles de la médiation** doivent pouvoir être indiquées, à titre d'illustration, pour valoriser la créativité qu'offre cette démarche, mais aussi pour indiquer les frontières qui ne seront jamais franchies (ce qui ne sera jamais négocié, les conditions de vérification de l'équilibre de l'accord entre les parties dans certains cas). C'est alors informer des limites de la

médiation elle-même, précaution indispensable pour éviter les malentendus et vérifier le consentement des parties à la démarche.

\* **Définir « avec humilité » le harcèlement moral.** L'accord doit tenter de le définir, tout en explicitant la difficulté qui existe à le caractériser. Il s'agit d'intégrer dans les clauses de l'accord cette difficulté afin que son traitement soit intégré à la procédure, et non un préalable à la mobilisation de celle-ci.

\* **Etendre le recours à la médiation à d'autres sujets proches.**

Si la médiation était liée aux seuls cas stricts de harcèlement alors se reposerait le problème de la définition et de la preuve du harcèlement au moment de la demande de déclenchement de la procédure elle-même.

En laissant la possibilité de recourir à la médiation, parmi d'autres outils, pour le harcèlement et plus largement les tensions au travail motivées notamment par le stress, les contraintes de gestion, etc., cela permet de traiter des cas de harcèlement moral, de tous, sans exclure ceux pour lesquels, bien que réels, une preuve est difficile à apporter.

Une telle précaution dans l'accord évite d'avoir à pré-juger de la réalité du harcèlement avant d'enclencher la procédure de médiation.

La dédramatisation induite par la coexistence de motifs de recours à la médiation serait favorable à une démarche positive selon nous de la part des « victimes » du harcèlement qui redoutent les conséquences de leur démarche.

Or, il semble plus facile de demander une médiation pour parler d'un problème que si la procédure est strictement réservée au harcèlement moral.

Car alors, se reporte sur le mode de résolution de conflit choisi la représentation qui existe sur le sujet auquel elle est réservée.

La démarche de la personne « harcelée » ne serait pas nécessairement assimilée à une dénonciation d'une autre personne comme étant « un bourreau pervers ».

Elle redouterait moins également les représailles, voire les plaintes en diffamation, comme cela arrive dans certains cas !

Présenter la médiation comme un outil pour des problèmes autres que le seul harcèlement moral sera également une façon de rendre conciliable pour une direction d'entreprise à la fois sa volonté de traiter des problèmes, mais sans que son image de marque en ternisse (dire que l'on crée un dispositif pour résoudre les problèmes de harcèlement moral revient à reconnaître qu'il est pratiqué dans l'entreprise ...).

\* **Sujets joints :** nous suggérons de joindre, avec le harcèlement moral, les problèmes relationnels liés à la gestion de la charge de travail, ainsi qu'aux mécanismes d'exclusion attachés à une caractéristique de la personne (les fondements habituellement reliés aux discriminations nous semblent être une bonne base, mais insuffisante. Il faudrait notamment l'adapter aux différentes cultures d'entreprises, de métiers, de secteur (par exemple, la taille est, dans certains secteurs, focalise l'attention. La laideur, la beauté, le fait de ne pas consommer certains produits, alcool notamment, etc...)).

\* **Coordonner prévention et traitement des risques de conflit**

Les conditions de l'information sur le harcèlement moral par exemple doivent y figurer. De même que sur les autres sujets. Par exemple, un temps de sensibilisation des salariés à l'épreuve que représente l'acceptation de l'altérité, et la construction du « vivre ensemble », en prévention des comportements discriminatoires.

\* **Les parties au conflit**, les parties prenantes à la médiation. une réflexion devra avoir lieu entre négociateurs pour voir dans quelle mesure le médiateur peut solliciter diverses parties prenantes à la médiation, selon les besoins qu'il observe.

En effet, un conflit entre deux personnes peut se révéler, en cours de médiation, impliquant d'autres personnes, ou des groupes. Ou nécessiter une intervention de l'employeur aux fins de modifier des normes, des procédures, des organisations, de réaliser des investissements, etc... Selon le cas, la présence de son représentant peut s'avérer indispensable, soit pendant la médiation, soit au terme de celle-ci.

L'accord ne peut sans doute pas clarifier cela a priori de façon systématique. Il ne peut souvent pas non plus laisser plein pouvoir au médiateur de « convoquer » qui il veut comme il l'entend. C'est pourquoi le principe devrait être posé d'un examen de l'opportunité d'élargir l'étendue des parties prenantes, en cours de médiation. L'acceptabilité d'une telle clause devant être négociée, ainsi que ses modalités concrètes.

\* Une importante **information** doit être organisée pour tous les salariés, au moment de la signature de l'accord, puis, à l'arrivée des nouveaux embauchés ensuite, avec des « piqûres de rappel » selon une fréquence à définir mais que nous imaginons de l'ordre de cinq ans.

\* Une **formation conséquente** pour ceux qui seront amenés à agir en médiateurs internes, et ceux qui seront habilités à décider du recours à un médiateur externe.

\* **Organisations de grande taille ou regroupement de moyens inter-entreprises.**

Parce qu'une telle négociation suppose du temps, de la réflexion, et des personnes avec lesquelles négocier, elle risque de ne pas concerner les TPE PME.

Encore qu'il s'agisse là d'une contrainte pratique, et non pas d'une impossibilité.

Nous pourrions imaginer notamment un dispositif de médiation inter-entreprises, au niveau d'un bassin d'emploi, pour répondre aux besoins dans les petites structures. Les CCI ou chambres patronales régionales pourraient y contribuer. Et, pourquoi pas, de façon paritaire (la négociation collective territoriale ayant le vent en poupe, facilitée juridiquement depuis les lois Fillon).

\* **Clause de bilan.** Prévoir les temps de bilan, et les critères de celui-ci, garantirait la capacité à apporter les améliorations nécessaires au dispositif le cas échéant, et à chaque partie prenante de vérifier si les objectifs sont atteints, pour elle, et pour l'ensemble.



Le seul fait de chercher ensemble, pendant la négociation de l'accord, les critères d'appréciation du dispositif assure qu'un échange a eu lieu sur les attentes de chaque partie prenante à l'accord vis-à-vis de la médiation.

Cela constituerait, selon nous, une étape intéressante, susceptible d'améliorer la qualité du dispositif, et ensuite, de faciliter la façon de le faire vivre.

Le bilan, s'il concerne la médiation, doit également concerner l'impact de la médiation dans l'ensemble des modes de résolution des conflits.

Et notamment afin de vérifier la bonne articulation entre ceux-ci. Une attention pourra être portée à la question de l'évolution de l'identité des acteurs du fait de cette implication dans la démarche de médiation.

Ce point n'aura pas la même importance selon leur implication dans le dispositif de médiation, en tant que médiateurs, ou simplement participants.

#### **\* Des secteurs d'activité plus ouverts à une telle démarche ?**

Certains secteurs d'activité sont réputés pour être plus volontiers générateurs de harcèlement moral (voir chapitre I). Mais tout secteur soumis à de fortes contraintes de productivité nous semble passible du même qualificatif, pour autant que l'on accepte de considérer que la limite entre harcèlement moral et pression professionnelle insoutenable est ténue.

Ce critère ne suffirait pas à cibler correctement les organisations pouvant s'engager dans une telle démarche.

Encore faut-il que les organisations syndicales qui y sont présentes ne s'y opposent pas radicalement.

Sans doute de profonds bouleversements, imputables à d'autres causes, dans des entreprises où les relations sociales ne satisfont plus les partenaires sans qu'ils aient la possibilité de les faire évoluer volontairement, sont-ils propices à une forte remise en cause, au sein de laquelle la médiation peut apporter une note positive, innovante, et humaine.

#### **\* Un contexte globalement plus favorable à la médiation dans les relations sociales en France ?**

Bien que n'ayant pas d'opinion précise et argumentée sur le sujet, nous remarquons l'optimisme de certains commentateurs sur les relations sociales, relativement au potentiel de développement de la médiation en France.

Ainsi, tel commentateur d'une décision de justice imputant à la direction d'une entreprise la prise en charge financière de la médiation judiciaire dans l'affaire l'opposant au comité d'entreprise estime que : « dans les litiges intéressant les relations collectives du travail, la médiation judiciaire pourrait connaître de beaux jours. Elle constitue, en effet, le moyen de renouer un dialogue social interrompu <sup>44</sup> ». Comme si l'obstacle financier représentait un frein majeur au développement de la médiation, là où on cite plus volontiers des obstacles d'ordre idéologique.

Dans la décision rendue par le TGI de Nanterre, le 31 janvier 2005, le comité d'entreprise a obtenu la prise en charge des frais de recours au médiateur par la direction de l'entreprise. Cette

---

<sup>44</sup> Semaine Sociale Lamy. Supplément. 25 juillet 2005. Pages 65 et 66

solution serait probablement adoptée dans d'autres cas pour les mêmes situations. Ce qui lève déjà l'obstacle du coût de la médiation. Toutefois, notons que le CE argumentait sa demande de prise en charge sur le fondement du droit de recourir à la médiation, règle que le TGI n'entérine pas. Il fonde sa décision uniquement sur « les règles de fonctionnement d'une entreprise ».... Fondement moins facile à cerner, et qu'un autre tribunal risquerait de ne pas adopter.

Nous notons que la médiation est prévue dans les modes d'intervention de la HALDE (Haute Autorité à la Lutte contre les Discriminations et pour l'Emploi<sup>45</sup>), à notre connaissance sans discussion.

La médiation apparaît à trois reprises dans des dispositifs législatifs sur des thèmes majeurs des relations sociales de ces dernières années en France : le harcèlement moral, les restructurations avec cessation d'activité concernant plus de 1000 emplois<sup>46</sup>, et la lutte contre les discriminations.

Nous exprimons le souhait que les expériences puissent également être développées par les partenaires sociaux, plus à même de la créer de la faire évoluer dans des conditions adaptées aux besoins, et dans une articulation harmonieuse avec les autres modes de résolution des conflits dans l'entreprise<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup> Créée par la loi de décembre 2004

<sup>46</sup> loi dite « Nouvelles Régulations Economiques », 2 mai 2001 / dispositif rapidement abrogé

<sup>47</sup> la Convention collective des mensuels des industries des métaux de l'Isère, signée en septembre 2001, prévoit un dispositif de médiation, dans ses articles 63 à 69. Il nous semblerait intéressant d'en étudier les modalités d'activation, et même, de savoir ce qui a rendu possible l'écriture de ces clauses.

## BIBLIOGRAPHIE

### \* Sur le harcèlement moral

- Philippe Davezies, voir notamment : les impasses du harcèlement moral, l'ergonomie contre la victimologie, Cadres – CFDT, janvier 2005, n° 413.
- Marie France Hirigoyen. «Le Harcèlement moral: la violence perverse au quotidien » ou « malaise dans le travail, harcèlement moral. Démêler le vrai du faux », Syros 2002.
- INRS. Dossiers disponibles sur le site internet de l'INRS.
- « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale ». Paris. Le seuil 1998. Christophe Dejours.
- Enquête sur la violence au travail. BIT. Genève. 1999.
- Enquête de la fondation européenne sur les conditions de travail.
- Rapport sur l'homophobie 2004. Réalisé et publié par « SOS homophobie »
- Avis du Conseil économique et social, le 11 avril 2001

### \* Harcèlement moral et droit

- Semaine Sociale Lamy 29 Janvier 2000 n° 1013. Page 7. Débat sur le harcèlement moral.
- Entretiens avec Paul Bouaziz, Bernard Cailley, Hubert Flichy, Philippe Ravisy avocats en droit social.
- Le harcèlement moral au travail, 1° partie. Emmanuelle Gualano.

- Le harcèlement moral au travail, 2° partie. Emmanuelle Gualano.

### \* Sur harcèlement moral et associations

- CFDT. Le guide de l'élu d'entreprise contre le harcèlement moral au travail. célidé, 2001.
- « Faire échec au harcèlement moral ». dossier « vie au travail », site internet [WWW.cfdt.fr](http://WWW.cfdt.fr)
- « avec l'UNSA, je lutte contre le harcèlement moral.» sur [WWW.unsa.org](http://WWW.unsa.org)
- Association « mots pour maux » : <http://membres.lycos.fr/xaumtom>
- Association « stop harcèlement moral » <http://www.hmstop.com>

### \* Sur médiation et harcèlement moral

Colloque médiation-net

### \* Sur médiation et droit

- \* SSL, supplément n°1100 2 décembre 2002 : de la rupture négociée du contrat de travail à la médiation judiciaire. Colloque de Valence, 21 juin 2002.
- \* La médiation, trop connue, mal connue, méconnue. Michel Armand Prévost. Gazette du Palais, dimanche 8 /mardi 10 janvier 2006 (I° partie) et 11 au 12 Janvier 2006 (II° partie).
- \* Médiation et conciliation dans différents systèmes judiciaires européens. Grenoble. 2 juin 2005. Petites affiches. 9 décembre 2005.

\* Prud'hommes : la solution médiation. Petit déjeuner de la médiation 23 février 2006. « WWW.mediation-net.com »

**\* Sur la médiation**

\* Thierry Dudreuilh au colloque «de l'accès au droit à la médiation, : un projet politique ? » actes du colloque AFPAD, Pierrefitte, 30 janvier 2004 – sous le titre : « la médiation, une culture de l'autonomie et de la responsabilité »

\* Arnaud Stimec. La médiation en entreprise, éditions Dunod.

**Sur la médiation et les partenaires sociaux**

\* La médiation dans les rapports collectifs de travail. Etude pour « entreprise et personnel ». Avril 2003. n 230. Marie Claude Grignon et Jean Kaspar.

\* (concernant le CE) La charge des frais d'une médiation judiciaire. Semaine Sociale Lamy. Supplément. 25 juillet 2005. Pages 65 et 66.

« NADIA , ou « il manquait quelqu'un » .....	Le témoignage de la personne harcelée est décrédibilisé par sa difficulté à contenir une émotion et une sensibilité à vif	
INTRODUCTION .....	qui rend souvent le propos incohérent. ....	22
I. LE HARCELEMENT MORAL .....	Les comportements auto-validant de la personne harcelée	22
1. Le harcèlement moral, en quelques chiffres .....	La crainte de perdre son emploi retarde l'expression de la	
2. Trois définitions du phénomène .....	difficulté .....	12
21. Le harcèlement moral du point de vue de la « victimologie » .....		12
22. Le harcèlement moral du point de vue de l'analyse en milieu de travail .....		12
23. Définition légale du harcèlement moral .....		13
3. Descriptions et explications du harcèlement moral .....	intervenant .....	13
31. En victimologie : une pathologie de la personne / et ou de la relation .....		13
32. en ergonomie : un conflit de normes .....		14
33. Le droit reconnaît le harcèlement moral « au cas par cas » .....		15
4. Les enjeux du choix d'une définition .....		
* Généralités .....		16
* Regard de l'ergonomie sur la victimologie .....		17
* enjeux du choix de la définition pour son traitement comme objet du dialogue social .....		19
II. LIMITES DES VOIES HABITUELLES DE RESOLUTION DES CONFLITS S'AGISSANT DU HARCELEMENT MORAL .....	du code du travail .....	20
1. Les obstacles au traitement du harcèlement moral .....	22. Depuis la loi de modernisation sociale, le droit contient un dispositif spécifique au harcèlement moral .....	30
11. Causes tenant à la personne « harcelée » .....		20
L'absence de « profil type » ? .....		20
L'absence de « relation type » ? .....		21
Un sentiment de honte et de culpabilité qui rend difficile la recherche d'une aide extérieure .....		21
	23. limites du dispositif juridique .....	31
	* L'invitation à mener des actions de prévention reste lettre morte .....	32
	2. La réponse insatisfaisante du droit .....	
	21. Les ressources « généralistes » du droit du travail .....	27
	* une jurisprudence abondante .....	27
	* des recours internes à l'entreprise .....	28
	L'inspecteur du travail peut intervenir tant à titre préventif que répressif. ....	29
	La procédure d'alerte dont disposent les délégués du personnel en cas d'atteinte aux droits des personnes ou aux libertés individuelles est étendue aux cas d'atteinte à la santé physique et mentale des salariés (article L. 422-1-1 du code du travail) .....	29

<i>*La définition juridique n'assure pas une visibilité suffisante pour les personnes</i> .....	32
<i>*La définition juridique, large, fait une large place au débat contradictoire pour être appliquée, précisée. Celui-ci ne peut être assumé correctement en cas de harcèlement moral</i> .....	32
<i>* Le jugement de droit peut être une humiliation supplémentaire pour la personne harcelée</i> .....	33
<i>* Les difficultés de preuve empêchent de recourir au droit</i> .....	34
<i>* Le traitement juridique du harcèlement est binaire, et limité quant aux acteurs impliqués</i> .....	35
<i>* Le problème de la sanction</i> .....	36
<i>*le dispositif de médiation légale</i> .....	36

Conclusion .....

III. LA MEDIATION, UNE SOLUTION POUR REpondre AU HARCELEMENT MORAL ? .....

1. Atouts de la médiation .....	
<i>* La médiation, une possibilité de reprise d'un dialogue, dans lequel chacun reste à tout moment décideur</i> .....	38
<i>* La médiation accorde une place importante à la reconstitution de l'histoire</i> .....	39
<i>* La médiation responsabilisante</i> .....	39
<i>* La médiation, source normative dans l'entreprise</i> .....	39
<i>* La médiation, tournée vers le dialogue, sera plus facilement utilisée en amont, alors que les conséquences ne sont pas encore irréversibles</i> .....	39
<i>* La médiation assure la confidentialité du dossier</i> .....	40
<i>* La médiation élargit le champ des réponses aux conflits, qui manque cruellement aux dossiers de harcèlement moral</i> .....	40

<i>* La démarche médiation permet de gérer avec beaucoup de souplesse et de pragmatisme la question des parties prenantes et des modalités du processus</i> .....	41
---	----

2. Limites de la médiation pour répondre au harcèlement moral dans l'entreprise .....

<i>* la médiation, instrument de gestion ?</i> .....	42
<i>* « On ne négocie pas avec un pervers »</i> .....	43
<i>* Limites de la médiation : l'impossible rencontre</i> .....	43
<i>* L'entreprise a-t-elle intérêt à dénoncer la perversité du système qu'elle met en place ?</i> .....	43
<i>* « On ne transige pas sur les atteintes à la dignité de la personne »</i> .....	43
<i>* « On peut se passer de la médiation, et agir seul »</i> .....	44
<i>* Les syndicats opposés à la médiation ?</i> .....	44

IV. L'ENQUETE.....38

1. Pourquoi des accords de médiation en matière de HM, dans ces entreprises ? .....	49
11. Qui sont elles ? .....	49
<i>* Deux entreprises françaises, de très grande taille</i> .....	49
<i>* Deux entreprises en plein développement, dans des secteurs d'activité très différents</i> .....	49
<i>* Des relations sociales très différentes</i> .....	49
<i>* Des relations sociales à construire chez « C »</i> .....	50
<i>* Des relations sociales formellement satisfaisantes chez « S »</i> ..	50
<i>* Deux entreprises soucieuses de leur image sociale</i> .....	51
<i>* Aucune des deux entreprises ne se situe dans les secteurs habituellement considérés comme « viviers du harcèlement moral »</i> .....	51
<i>* Des conditions de travail stressantes</i> .....	51

12. La mise en place de l'accord dans ces entreprises.....	52	Cas 2. Un salarié échappe au licenciement, ses compétences, reconnues, primant sur ses piètres qualités relationnelles.....	60
121. Dates, déclencheurs .....	52	Cas 3. La salariée harcelée sexuellement quitte l'entreprise. Une transaction lui permet de développer un projet personnel.....	60
122. Motivations pour la médiation.....	53	* <i>la médiation chez « C » prend place parmi les modes de régulation des conflits</i> .....	53
* <i>La médiation, une exception dan le paysage conventionnel chez « S », introduite pour le seul harcèlement</i> .....	54	Cas 4. Changement de directeur, et re-évaluation de la situation des salariés victimes d'un harcèlement érigé en mode de management.....	61
123. La négociation dure plusieurs mois chez «C», quelques semaines chez «S». ....	54	Cas 5. Réorganisation de la région, de la ligne hiérarchique, et coaching du directeur accusé de harcèlement.....	62
2. la définition du harcèlement.....	54	* <i>une définition élaborée par concertation chez « C »</i> .....	54
* <i>une définition élaborée par concertation chez « C »</i> .....	54	➔ <i>Remarques sur les cas « C »</i> .....	63
3. A quels dispositifs et pratiques le terme « médiation » renvoie-t-il du fait de ces accords ? .....	55	41. aucune médiation dans l'entreprise « S » .....	63
31. Un dispositif d'appel et de recours, sur trois niveaux, chez « C » se terminant par la rencontre avec un « médiateur » interne .....	55	5. Appréciation par les partenaires sociaux des dispositifs mis en place .....	64
32. la médiation consiste chez « S » en une commission d'investigation avant décision de la direction de l'établissement .....	57	* <i>Les partenaires sociaux de « C » très satisfaits du dispositif de médiation</i> .....	64
L'accord prévoit la mise en place de « groupes de médiation » locaux, réunis lorsqu'ils sont saisis d'un cas concret.....	57	* <i>chez « S », une procédure étouffoir qui pourrait avoir toutefois un effet dissuasif sur le harcèlement moral ?</i> .....	66
4. Les pratiques de médiation développées à partir de ces accords .....	58	6. Remarques .....	66
41. Quelques exemples de médiation dans l'entreprise « C » .....	58	6.1. <i>S'agit- il bien de médiation ?</i> .....	66
Cas 1. D'un harcèlement mutuel à la rédaction d'un « guide de bons usages » .....	58	6.2. <i>La question de l'usurpation du terme « médiation »</i> .....	68
		6.3. <i>La médiation chez « C » dénature-t-elle la représentation du personnel ?</i> .....	70
		64. <i>Appréciation des résultats de « C » au crible de la critique des associations de victimes du harcèlement</i> .....	72
		6.5. <i>Faut-il ajouter une quatrième voie de médiation chez « C » ?</i> .....	75

6.6. <i>L'avenir de la médiation chez « C » ?</i> .....	75
6.7. <i>Au sujet de la différence d'appréciation des résultats de la médiation entre direction et syndicats dans le cas « C »</i> .....	75
6 8. <i>Au sujet de la capacité à répondre au harcèlement moral dans l'entreprise « C »</i> .....	76
V. FAUT-IL SIGNER DES ACCORDS DE MEDIATION DANS LES ENTREPRISES POUR TRAITER DU HARCELEMENT MORAL.....	77
BIBLIOGRAPHIE .....	83