



chercher : repérer : avancer

Cet article est disponible en ligne à l'adresse :

http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=DRS&ID_NUMPUBLIE=DRS_053&ID_ARTICLE=DRS_053_0185

Judiciarisation et déformalisation. Le « Groupe H » et le traitement institutionnel du harcèlement psychologique

par Benoit BASTARD, Laura CARDIA-VONÈCHE et Vi-viane GONIK

| Editions juridiques associées | Droit et société

2003/1 - N° 53

ISSN 0769-3362 | ISBN 2275023542 | pages 185 à 208

Pour citer cet article :

— Bastard B., Cardia-Vonèche L. et Gonik V.-V., Judiciarisation et déformalisation. Le « Groupe H » et le traitement institutionnel du harcèlement psychologique, *Droit et société* 2003/1, N° 53, p. 185-208.

Distribution électronique Cairn pour les Editions juridiques associées.

© Editions juridiques associées. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Judiciarisation et déformalisation. Le « Groupe H » et le traitement institutionnel du harcèlement psychologique

Droit et Société 53-2003
(p. 185-209)

Benoit Bastard, Laura Cardia-Vonèche,
Viviane Gonik *

Résumé

Le harcèlement psychologique et sexuel faisant l'objet d'une réprobation croissante, les organisations qui y sont confrontées sont amenées à mettre en place des modalités de traitement de ces dysfonctionnements des relations au travail. Cet article présente le cas d'une administration publique qui a créé en son sein un service pour prendre en charge ce type de plaintes. Le dispositif instauré combine des logiques de sens différents faisant du "Groupe H" une institution d'un type nouveau : il présente en effet une volonté de formalisation des investigations engagées - ce qui rapproche cette instance d'une juridiction d'instruction -, mais s'apparente également à un dispositif de traitement informel des litiges par la médiation.

Déformalisation - Harcèlement psychologique et sexuel - Judiciarisation - Médiation - Relations professionnelles - Traitement des conflits.

Summary

Legal and Informal Procedure : « Group H », a New Institutional Approach to Psychological Harassment

As psychological and sexual harassment becomes more socially intolerable, organisations that are confronted with it search for solutions in order to deal with dysfunctional relationships in the professional area. This article presents the case of a public administration which has created a specific service to answer complaints of that nature. This service combines two different types of logic which give it the aspect of a new type of institution : Indeed « Groupe H » expresses the determination to formalize the investigations engaged in - which makes it look like a judicial procedure -, but it also resembles an informal system of conflict resolution.

Conflict resolution - Deformalization - Judicialisation - Mediation - Professional relations - Psychological and sexual harassment.

Les auteurs

Benoit Bastard

Sociologue, chargé de recherche au CNRS, membre du Centre de sociologie des organisations (CSO), Paris. Auteur de *Les démarriers*, Paris, La Découverte, 2002.

Laura Cardia-Vonèche

Sociologue, chercheur à l'Institut de médecine sociale et préventive, Université de Genève, chercheur associé au CSO. Auteur, avec B. Bastard, de plusieurs ouvrages sur le divorce, la médiation familiale, les lieux d'accueil pour le maintien des relations enfants-parents.

Viviane Gonik

Ergonome, membre de l'Institut universitaire romand de santé au travail et médiatrice dans les cas de harcèlement psychologique au sein d'une administration publique. Auteur de *Construire l'égalité. Femmes et hommes dans l'entreprise* (avec L. Cardia-Vonèche, B. Bastard et M. von Allmen), Genève, Georg, 1998.

* Institut Universitaire Romand de Santé au Travail (IURST),
Rue du Bugnon 19,
CH-1005 Lausanne.
<viviane.gonik@inst.hospvd.ch>

La question du harcèlement psychologique est au devant de la scène depuis que des ouvrages en ont fait connaître la définition et dénoncé les effets. En peu d'années, ce phénomène, qui n'est pas nouveau, a été identifié et mieux analysé, notamment sous l'impulsion des travaux de Heinz Leymann¹. Le harcèlement psychologique – dit aussi *mobbing* lorsqu'il prend place dans le monde du travail² – renvoie à toute conduite abusive se manifestant par des comportements, des paroles ou des écrits de nature à porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne. Dans le monde professionnel, ces agissements tendent à mettre en péril la victime dans son emploi, à dégrader profondément son climat de travail et en définitive à la détruire. Le harcèlement a été resitué dans les transformations de l'organisation des entreprises et des administrations. Il peut être induit par un conflit non réglé : conflit entre personnes ou conflit institutionnel lié, par exemple, à un cahier des charges imprécis. Il peut aussi être le fait d'une personnalité perverse s'attaquant à autrui en dehors de tout conflit. Le harceleur – généralement en position de pouvoir, habile et manœuvrier – installe un processus de communication « non éthique », qui transforme les collègues de la victime en complices actifs ou passifs et empêche toute forme de relation permettant l'intégration de celle-ci dans la communauté de travail³. À cela s'ajoute le déni de l'agression, que ce soit de la part de l'agresseur, de la hiérarchie ou même des collègues de la victime. Une véritable loi du silence se met en place qui empêche la victime de se défendre.

Dans le champ des sciences sociales, le harcèlement a fait notamment l'objet de recherches portant sur les caractéristiques de l'organisation du travail qui en facilitent l'émergence⁴ : organisations floues, où les tâches sont mal définies ou mal réparties et où l'information circule mal ; hiérarchies multiples, comme à l'hôpital par exemple ; ou encore nouvelles formes d'organisation du travail visant à augmenter l'autonomie des personnes et leur implication au sein d'une structure moins verticale. L'apparente liberté laissée aux acteurs professionnels dès lors que la codification des modalités de l'organisation du travail se fait moins précise laisse en fait une grande place aux rapports de force. Elle peut déboucher sur des formes d'atteintes aux personnes qui passent par l'absence de reconnaissance réciproque ou par leur exclusion des circuits de la communication normale entre collègues.

Dans cet article, la question du harcèlement est envisagée sous un angle particulier, celui des modalités de son traitement institutionnel. Il ne s'agit donc pas ici de décrire les situations de harcèlement psychologique dans leur émergence et leur développement singulier, ni de mettre en évidence les effets destructeurs qu'elles peuvent avoir sur les victimes et sur l'environnement pro-

1. Heinz LEYMAN, *Mobbing : la persécution au travail*, Paris, Seuil, 1996. Également : Marie-France HIRIGOYEN, *Le harcèlement moral*, Paris, Syros, 1999.

2. Le harcèlement moral peut également émerger dans d'autres cadres, notamment dans la vie familiale et dans les relations de voisinage.

3. Gabrielle WENNUST, *Mobbing, le harcèlement psychologique analysé sur le lieu de travail*, Lusanne, Réalités sociales, 1999.

4. Voir les travaux développés sous l'influence de Christophe Desjours sur la souffrance au travail.

fessionnel. Il s'agit de savoir comment les institutions confrontées au phénomène du harcèlement s'organisent pour régler au mieux ces situations à la fois dans l'intérêt de la structure et dans celui des victimes. En l'envisageant sous cet angle, nous inscrivons cette question au cœur de la tension qui oppose les deux perspectives à l'œuvre aujourd'hui dans l'évolution de nos systèmes de justice, la tendance à la formalisation du traitement des litiges et celle, de sens inverse, qui va vers la déformalisation et la déjudiciarisation. D'une part, existe, en ce qui concerne le harcèlement comme d'autres situations, la volonté de mettre au jour, de dénoncer et de réprimer des actes qui apparaissent, davantage que dans le passé, délictueux ou criminels et qui appellent par conséquent une sanction légale. De l'autre, se fait chaque jour plus sensible la tendance à gérer selon des modalités appropriées des situations dont on voudrait précisément qu'elles échappent à un traitement strictement juridique et qu'elles ressortissent davantage d'une modalité privée permettant d'assurer le respect de la volonté des parties en cause et la paix sociale.

Pour montrer comment le traitement du harcèlement psychologique se trouve pris entre ces deux logiques, nous nous appuyons ici sur l'analyse d'une instance de traitement du *mobbing* que nous appellerons le Groupe H (comme harcèlement). Cette instance a été créée, il y a peu d'années, dans le cadre d'une grande administration d'État qui emploie 20 000 personnes relevant d'un très grand nombre de corps professionnels (employés de bureau, enseignants, métiers de la santé et du social, mais aussi des travaux publics et de la construction). À la suite d'une campagne de prévention portant sur le harcèlement, l'instance chargée, au sein de cette administration, de la question de l'égalité entre hommes et femmes, a reçu des demandes provenant de fonctionnaires se disant victimes de tels agissements. Elle a alors conçu le projet de créer une structure spécifique pour accueillir et traiter ces plaintes⁵. Un règlement a été adopté à cet effet en 1999 portant création d'un « groupe de lutte contre le harcèlement » ayant pour fonction de prendre en charge les plaintes dans l'administration en question, de résoudre les conflits par le biais de la médiation, d'établir les faits en cas de *mobbing* avéré et de rendre un rapport. Des personnes ont été recrutées dans le cadre même de l'administration pour faire fonctionner la nouvelle instance. Au moment de notre enquête, le Groupe H employait 7 personnes à temps partiel⁶, les intervenants concernés occupant par ailleurs un emploi principal dans un autre secteur de l'administration. Le nombre des personnes travaillant au Groupe H a par la suite été accru pour faire face aux demandes.

L'analyse de la mise en place de cette structure et des modalités d'organisation et de travail qui ont été développées offre l'opportunité de saisir la manière dont se composent les forces de

5. Le mandat du Groupe H porte aussi bien sur le harcèlement sexuel que sur le harcèlement psychologique. En pratique, c'est ce deuxième aspect qui fait à lui seul l'essentiel des activités du groupe.

6. Soit au total 2,2 équivalents temps plein - une secrétaire à temps plein et six intervenants occupés à 0,2 ETP.

sens opposé qui nous intéressent ici. En effet, l'enquête que nous avons menée sur le Groupe H met en lumière le double visage de cette instance : d'un côté, des aspects qui l'apparentent à une institution de justice visant à établir et à instruire les faits relevant du harcèlement et, de l'autre, des modalités d'action qui la rapprochent de la médiation et du courant d'une gestion « douce » des dysfonctionnements qui se font jour dans les relations au travail. Avant de présenter l'analyse que nous avons faite du Groupe H et de montrer comment ces deux approches s'articulent au sein d'une même structure, nous rappellerons quelques éléments généraux à propos des mouvements qui se trouvent au centre du débat évoqué dans cet article, formalisation et déformalisation.

I. Formalisation et déformalisation du traitement des litiges

La question du harcèlement et l'analyse du fonctionnement de Groupe H doivent être replacées dans les mouvements qui se font jour dans la sphère du droit et dans le fonctionnement des instances de traitement des conflits, en particulier la tension entre un mouvement de formalisation - ou de judiciarisation - du traitement de certains types d'infractions et une tendance inverse, perceptible dans l'ensemble des institutions de traitement des conflits, qui va vers la déformalisation. L'originalité de l'organisme étudié ici réside, on le verra, dans le fait qu'il joue sur ces deux registres à la fois et les combine.

I.1. Des comportements qui appellent un traitement légal

L'idée s'est imposée, au cours des dernières décennies, que certaines infractions ont échappé à toute visibilité sociale et judiciaire. Il en est ainsi, par exemple, des « crimes en col blanc » ou, plus récemment, des infractions commises par les responsables politiques et économiques dans l'exercice de leur fonction, qui font maintenant l'objet d'une stigmatisation nouvelle et de poursuites judiciaires. Il en va de même de toute une gamme de délits ou de crimes qui tiennent à la vie privée, les violences qui s'exercent dans le cadre familial en particulier. On sait aujourd'hui que la difficulté à percevoir ces phénomènes comme des infractions constitue une conséquence des stratégies de domination - notamment la domination des hommes sur les femmes - et des effets de naturalisation de cette domination, qui sont maintenant mieux connus et mieux analysés⁷. À partir de différents mouvements historiques (les luttes menées par les femmes ou le mouvement pour la reconnaissance des droits de l'enfant) a émergé

7. Pierre BOURDIEU, *La domination masculine*, Paris, Seuil, 1998.

une tendance au dévoilement et à la dénonciation de ces phénomènes ainsi qu'à leur traitement par les instances de justice. On peut ici donner différents exemples comme les mauvais traitements aux enfants sous toutes leurs formes ou encore le viol, y compris le viol du conjoint. Le harcèlement sexuel et le harcèlement psychologique constituent des phénomènes de la même famille et ont fait l'objet, depuis quelques années, d'une visibilité accrue. L'idée qui se fait jour, à l'égard de tous ces phénomènes restés longtemps non perçus, c'est qu'il importe, au nom du respect des droits et de l'intégrité des personnes, de les dénoncer, de mener les investigations nécessaires, et de leur donner les suites légales qui s'imposent, qu'il s'agisse de sanction de l'auteur ou de réparation du préjudice subi par la victime.

Le mouvement de judiciarisation du traitement de cette gamme particulière d'infractions présente cependant certains risques qui ne sont pas ignorés par les tenants de la mise au jour de ces différents problèmes. Ces risques concernent d'ailleurs aussi bien les victimes que les auteurs supposés de ces faits.

En ce qui concerne les victimes, la tendance à la judiciarisation des faits dont elles ont souffert présente le risque, aujourd'hui bien reconnu, de victimisation secondaire. En effet, s'agissant d'agressions qui touchent à l'intimité des personnes et tendent à les prendre comme des objets, ce qui est le cas pour les agressions sexuelles comme pour le *mobbing*, le dévoilement des faits, le dépôt d'une plainte et la conduite des investigations tendent à aggraver la situation. Dans l'hypothèse où la situation débouche sur un procès, celui-ci est vécu par la victime « comme un deuxième viol ». Dans le cas du *mobbing*, on assiste en outre, en quelque sorte, à une collectivisation de la souffrance et du problème. Ce qui était vécu douloureusement par une personne devient le problème de tout un groupe ou même d'un service. Les dysfonctionnements qui s'étaient canalisés dans un premier temps à l'intérieur d'une relation harceleur-victime sont mis à jour et révélés dans toutes leurs dimensions. Les tenants de la judiciarisation des situations concernées, qu'il s'agisse de violences intra-familiales, de viol ou encore de *mobbing*, considèrent cependant que le risque de victimisation secondaire ne justifie pas que l'on renonce à mettre fin au tabou et à sanctionner l'agression. Ils considèrent qu'il convient de réfléchir à la procédure d'investigation et de prise de décision de manière à ce qu'elle assure une protection des personnes concernées, les victimes ou leurs proches. Dans le cas du *mobbing*, ce souci de protection s'étendra à l'ensemble du milieu de travail - il s'agira notamment de protéger la victime et d'éviter autant que possible que s'accroisse sa mise à l'écart et qu'elle soit évincée.

Aux problèmes que soulève la protection des victimes s'ajoutent les difficultés touchant à la protection des personnes mises

en cause. La tendance au dévoilement des atteintes aux personnes, à la dénonciation de leur caractère faussement naturel et à la judiciarisation de leur traitement peut en effet présenter un autre danger, celui de diffuser et de mettre à disposition du public concerné de nouvelles formes d'incrimination dont l'usage peut s'avérer abusif. C'est ainsi, par exemple, que la meilleure connaissance de la question des abus sexuels et la diffusion d'informations à leur sujet auprès du public et des enfants ont permis de donner des suites judiciaires à des situations qui seraient naguère restées cachées, mais s'accompagnent aussi de certains abus : on pense notamment à l'usage des accusations d'abus sexuel dans les divorces contentieux – accusations dont certaines sont fondées mais qui s'avèrent, on le sait, pour une partie d'entre elles, mensongères et destinées à nuire à l'autre parent.

Le risque de « chasse aux sorcières » comme d'ailleurs celui de victimisation secondaire incitent donc à développer des solutions juridiques et judiciaires qui protègent les victimes et assurent un traitement juste aux personnes mises en cause. Il est essentiel, pour garder toute sa crédibilité à la perspective de la judiciarisation du traitement des infractions concernées, de garantir l'impartialité des investigations et des décisions en même temps que la protection des personnes concernées. Le mouvement de judiciarisation et de formalisation s'incarne de manière exemplaire dans l'expérience du Groupe H que nous allons évoquer : celle-ci trouve en effet son origine dans la volonté de dénoncer et de formaliser les atteintes qui relèvent du *mobbing*. En même temps, le Groupe H déploie, à partir de la base légale qui le fonde, un effort considérable pour donner des garanties aux personnes que son action concerne.

I.2. La tendance à la déformalisation et le recours à la médiation

L'expérience du Groupe H tire sa particularité du fait qu'elle doit être également considérée dans son inscription au sein d'une mouvance de sens inverse à la précédente, la tendance à la déformalisation du traitement des conflits.

Par déformalisation du traitement des conflits, on veut signifier l'émergence, à côté ou à la place des formes traditionnelles de justice reposant sur l'édition d'une norme substantielle et sa mise en œuvre par des instances institutionnelles chargées de l'adapter aux situations de fait, de formes nouvelles de gestion des conflits et des dysfonctionnements sociaux qui visent à confronter les visions en présence et à élaborer une solution avec le concours des personnes concernées elles-mêmes⁸. Ce glissement qui va de la justice « imposée » à la justice « négociée » se marque dans le droit comme dans le fonctionnement de l'ensemble des instances

8. Jean DE MUNCK, « De la loi à la médiation », in *France : les révolutions invisibles*, Paris, Calmann-Lévy, 1998, p. 311-322.

du champ socio-judiciaire. Il renvoie, d'une manière plus générale, aux transformations qui affectent les conceptions du sujet et son rapport à la société. La modernité tend à promouvoir l'identité personnelle de chacun et, simultanément, elle attend des individus qu'ils s'engagent dans des relations à autrui et qu'ils mettent en jeu le sens de leurs actions.

Les effets de l'émergence et de la diffusion dans le corps social du paradigme de la justice négociée se marquent dans les transformations du droit et du fonctionnement des institutions judiciaires existantes autant que dans la création de nouvelles instances de gestion des conflits. Dans bien des domaines, le droit cesse de prescrire et la norme juridique se transforme. Le recours croissant aux notions juridiques indéterminées et l'appel aux experts ou aux arbitres traduisent cette transformation progressive de la norme, qui perd de sa substance. La tendance à la procéduralisation de la norme se marque tout autant dans l'activité des juridictions. Le juge, dans nombre d'instances, vise moins à dire le droit qu'à rechercher des accords qui tiennent compte de la situation des parties et qui évite la rupture des liens sociaux. Cette évolution se marque en matière civile – dans le domaine familial – mais également au pénal, avec le développement des alternatives à la justice. L'émergence et le développement, dans ces différents domaines, des pratiques de médiation constituent la marque la plus évidente de cette transformation. Dans les dispositifs émergents, souvent animés par des professionnels du social, le traitement des litiges et des infractions ne s'effectue pas à travers l'application « verticale » d'une norme qui s'imposerait aux acteurs en présence. Il résulte plutôt de la mise en place d'une structure de dialogue qui permet l'expression des positions en présence et débouche sur la négociation de solutions acceptables, à travers des concessions ou des mesures de réparation. Les échanges ainsi organisés modifient la compréhension que se font de la situation les acteurs en présence. Les tenants des pratiques de médiation insistent en outre sur le fait que celles-ci permettent non seulement de trouver une issue à un litige particulier, mais aussi d'accroître les capacités de négociation des participants, leur permettant ainsi de maintenir des liens entre eux. Rappelons ici cependant la question classique et particulièrement difficile de la capacité de la médiation à intervenir dans des situations qui se caractérisent par un écart très important dans les atouts dont disposent les parties et dans lesquelles il apparaît difficile d'introduire un dialogue entre elles à parité – on pense, par exemple, à la violence des hommes contre les femmes dans la famille. Cette question est d'une importance cruciale s'agissant des situations de *mobbing* qui portent en elles un caractère destructeur.

L'expérience du Groupe H se rattache, de différentes manières, à ce mouvement de déformalisation du traitement des conflits. Ne

conduit-elle pas à ce que des affaires dans lesquelles sont présentes des atteintes graves aux personnes soient traitées, hors des circuits judiciaires, par une instance qui relève, somme toute, du milieu professionnel ? Ne comporte-t-elle pas également, comme on le verra, une phase dite de « médiation », au cours de laquelle les parties en conflit sont réunies autour d'une table, en présence d'un tiers, de manière à rechercher entre elles des solutions pratiques capables de permettre la poursuite du travail tout en préservant l'intégrité des personnes et donc, autant que faire se peut, la qualité des liens sociaux ?

La tendance à la déformalisation des litiges n'est pas sans présenter, on le sait, certains risques qui ont été très tôt dénoncés par les juristes critiques. En effet, ceux-ci soulignent que le fait de « détourner » le traitement des litiges civils ou des infractions pénales pour faire en sorte qu'il échappe au passage devant les juridictions présente le risque d'enlever aux parties les plus faibles la protection que leur accorde les garanties d'une procédure formelle⁹. Le risque est d'autant plus grand dans les situations où les parties se trouvent poussées malgré elles à la médiation, et notamment lorsque celle-ci n'est plus fondée sur une démarche volontaire, mais devient obligatoire¹⁰. L'institutionnalisation de la médiation ne fait-elle pas craindre la perte de la dimension informelle de son action, qui précisément fait sa force¹¹ ? L'expérience du Groupe H devra donc être examinée sous cet angle également.

À l'issue de ce bref énoncé des arrière-plans théoriques sur lesquels se fonde l'expérience rapportée, on peut énoncer l'idée que l'action du Groupe H se trouve sur une ligne de crête, entre différentes logiques du traitement des conflits – justice imposée et justice négociée. La question se pose alors de savoir si et comment ces logiques de sens opposés ont pu être mises en œuvre et conciliées au sein d'une même instance. Est-il possible de faire de la dénonciation et de la stigmatisation du harcèlement un impératif sans pour autant renoncer à l'avantage que représente le fait d'être une institution « alternative » ? Quels services ont été offerts aux victimes de harcèlement : ceux d'un tribunal ou ceux d'une instance de conciliation ? Comment ont été traités les personnes mises en cause et les témoins : comme des participants à une procédure judiciaire ou comme des participants à une médiation ? On évoquera maintenant la mise en place du Groupe H et les modalités de travail qui ont été élaborées pour répondre aux exigences des deux logiques au sein desquelles s'inscrit son action.

II. Les modalités d'action du Groupe H

Pour montrer comment le dispositif de traitement du *mobbing* que constitue le Groupe H combine les deux tendances décrites, nous nous proposons de décrire et d'analyser son activité telle

9. Richard ABEL (ed.), *The Politics of Informal Justice*, New York, Academic Press, 1982 ; Jerold S. AUERBACH, *Justice without Law ? Resolving Disputes without Lawyers*, New York, Oxford University Press, 1983.

10. Pour un exemple relatif à la médiation dans le secteur de la famille, voir Trina GRILLO, « The Mediation Alternative : Process Dangers for Women », *Yale Law Journal*, 100, 1991, p. 1545-1610.

11. Benoit BASTARD et Laura CARDIA-VONÈCHE, « L'institutionnalisation de l'informel : la mort d'une bonne idée ? L'exemple de la médiation familiale », *FAMPRA.ch (La pratique du droit de la famille)*, 2, 2000, p. 216-230.

qu'elle a été progressivement mise en place et telle que nous avons pu l'observer. Pour cette analyse, on procédera selon des modalités usuelles dans l'étude des organisations, en considérant non seulement les aspects formels de cette activité, mais aussi la manière dont elle s'est déployée en pratique, les difficultés qu'elle a rencontrées, les ajustements et les redéfinitions qui se sont opérés avec le temps. L'intérêt d'examiner ainsi le travail effectif des membres du Groupe H est d'autant plus marqué qu'on a affaire à un service dont le contenu même de l'action n'est pas stabilisé. Savoir aujourd'hui ce que l'on entend précisément par *mobbing* ou harcèlement fait l'objet de réflexions et de débats qui se trouvent au cœur de l'activité de la nouvelle structure.

Notre enquête a comporté notamment des entretiens avec l'ensemble des intervenants du Groupe H. Ces entretiens ont porté sur leur travail et les modalités de traitement des affaires mis en œuvre. Ils ont été complétés par des observations des réunions internes de la structure. Bien d'autres investigations ont été engagées qui ne font pas l'objet d'une présentation dans le cadre du présent article – entretiens avec les plaignants, les personnes mises en cause, les témoins, entretiens également avec les principaux interlocuteurs institutionnels du Groupe H. Cette enquête a nécessité une attention toute particulière au respect de l'anonymat des personnes interrogées de manière à éviter de porter préjudice aux personnes voulant y contribuer. On a également veillé à réduire le risque que la participation à l'étude ne soient utilisée comme une tribune dans les conflits en cours, biaisant les résultats. Par ailleurs, un sondage a été réalisé au hasard auprès d'une cinquantaine d'employés de l'administration pour savoir s'ils connaissaient le Groupe H et quelle idée ils s'en faisaient ¹².

Dans un premier temps, on décrira les étapes du processus de traitement des plaintes, avant de considérer, dans une deuxième étape de l'analyse, de quelle manière ce traitement se rattache à l'une et à l'autre des deux perspectives décrites.

Le Groupe H a mis en place, sur la base de la décision fondatrice de 1999, toute une procédure à travers laquelle s'opèrent l'analyse, la caractérisation et la sélection des situations reçues. Cette procédure comporte plusieurs étapes que l'on évoquera maintenant. Dans chacune de celles-ci, une décision est prise quant à la présence ou non de harcèlement et quant au désir du plaignant de poursuivre sa plainte.

II.1. Premier filtrage des demandes

Les plaignants s'adressent par téléphone au service. Le secrétariat du Groupe H les écoute, se fait expliquer les motifs de leur appel et s'assure qu'ils sont employés par l'administration de tutelle du Groupe et qu'ils travaillent encore dans leur poste. Une

12. Le travail présenté comporte donc des limites très précises. Nous n'avons présenté qu'une partie des données, celles qui concernent les intervenants du Groupe H et la perception qu'ils ont de leur action. Nous n'avons pas présenté l'ensemble des corpus recueillis. Par ailleurs, notre étude n'a pas comporté l'analyse des affaires instruites par le Groupe H et les décisions auxquelles il a abouti dans le traitement de ces situations. En définitive, nous n'avons cherché ici qu'à rendre compte du travail effectué en prenant appui sur la perception qu'en ont les acteurs concernés.

plainte provenant d'une personne qui a déjà quitté l'administration pourra, dès cette étape, être rejetée. Une autre exigence consiste à considérer que l'action, pour être valide, doit être engagée par la personne concernée elle-même - et non pas, par exemple, par un collègue de travail.

Le premier contact téléphonique permet de comprendre si les demandes adressées au Groupe H relèvent du harcèlement psychologique. Si ce n'est pas le cas, les personnes plaignantes s'entendent dire que leur différend ne relève pas de la compétence du Groupe et elles sont adressées à d'autres services. Par exemple, dans le cas d'un conflit du travail dont la résolution relève de la voie hiérarchique, la personne plaignante est incitée à s'adresser au responsable de son secteur d'activité.

Dans les cas où cette première évaluation téléphonique de la situation fait apparaître la présence éventuelle de *mobbing*, une convocation intervient et on passe à l'étape suivante du traitement.

II.2. Accueil du plaignant

Le plaignant est reçu, seul ou accompagné par la personne de son choix (un avocat par exemple), dans un délai de dix jours. Les deux intervenants qui l'accueillent écoutent son récit et discutent avec lui pour s'assurer qu'il y a véritablement un problème de harcèlement. Ceci suppose notamment une certaine intensité des faits allégués - qui n'est pas toujours présente, même si certains plaignants ressentent les faits de cette manière. Le Groupe H prend la décision d'entrer en matière notamment en fonction du danger que représente la situation pour la personne. Ce danger est évalué à partir du contexte de travail. Les extraits d'entretiens suivants illustrent les critères mis en œuvre à ce stade - souffrance, acharnement, durée du *mobbing*, risques de détérioration de l'insertion dans le milieu professionnel.

« Si on estime qu'il n'y a pas de risque d'aggravation, pas d'environnement pathogène - pas de menace sur la santé, par exemple - et que visiblement il n'y a pas les agissements qu'on retient habituellement pour du *mobbing* - la durée, la fréquence, un certain type d'agissements -, on va expliquer à la personne : "Vous n'êtes pas au bon endroit." S'il y a un risque d'aggravation, s'il y a un environnement pathogène où tout laisse à penser que cette situation ne sera pas reprise en main par un chef du personnel, on va plus facilement entrer en matière ¹³. »

Certains cas sont immédiatement clairs à ce stade et la décision de poursuivre l'intervention est alors prise à l'issue d'un seul rendez-vous. Dans d'autres cas, deux entretiens seront nécessaires, ou encore il faudra attendre l'audition des personnes mises en cause pour décider de la suite à donner. Lorsque le Groupe décide

13. Les citations sont extraites des entretiens réalisés avec les intervenants du Groupe H.

de ne pas entrer en matière, il en informe la personne concernée. Le dossier est classé et conservé : si des éléments nouveaux devaient intervenir, il pourrait être repris.

Lorsque la présomption de harcèlement subsiste à ce stade, la personne plaignante reste la seule compétente pour décider de la voie dans laquelle elle veut s'engager. Elle peut souhaiter arrêter la procédure après avoir été entendue et avoir reçu un certain soutien lors de ce premier entretien. Elle peut vouloir poursuivre l'action et, dans ce cas, le Groupe H la met au courant de la suite de la procédure : la convocation de la personne mise en cause, avec différentes options possibles à l'issue de cette prochaine étape.

II.3. Entretien avec la personne mise en cause

Dans l'étape suivante, la personne mise en cause est avertie du fait que le Groupe H veut l'entendre concernant un problème de harcèlement dans son service - sans toutefois préciser le nom du plaignant¹⁴. Le mis en cause est requis de se soumettre à cet entretien en raison des dispositions statutaires qui légitiment l'action du Groupe H. Il est reçu par les deux mêmes intervenants qui ont mené le premier entretien. Ceux-ci l'informent du nom de la personne qui est venue se plaindre et l'invitent à donner sa version des faits.

« On n'est pas là pour redire ce qui nous a été dit, mais il faut quand même parler de choses précises. Par exemple, si la personne plaignante est en arrêt-maladie et qu'elle dit qu'elle ne peut pas retourner travailler, on demande comment cela s'est passé avec elle, quelles adaptations ont été faites, comment ça s'est déroulé, ce qui explique que cette situation se soit dégradée. On ne répète pas ce qu'on nous a dit, on ne confronte pas la personne mise en cause, même si on a des éléments précis. On réceptionne son témoignage. »

À l'issue de l'entretien, qui sert à recueillir la version des faits de la personne mise en cause, le Groupe H réexamine collectivement la situation pour statuer sur la question de savoir s'il y a *mobbing*. Les membres du Groupe souhaitent acquérir la certitude - « l'intime conviction » - que le plaignant est victime de harcèlement, sachant que les conséquences d'une intervention sont lourdes.

Dans le cas où le Groupe H estime que la situation ne relève pas de sa compétence, il classe le dossier. Le plaignant est reçu une nouvelle fois et le classement est confirmé aux deux parties par courrier. Dans une telle hypothèse, toute la démarche reste confidentielle et la hiérarchie, notamment, n'est informée de rien. Au contraire, si le *mobbing* est reconnu comme potentiellement avéré, la procédure peut suivre son cours - à condition toutefois que la personne plaignante le souhaite.

14. Ces modalités de convocation font d'ailleurs partie des éléments du travail du Groupe qui ont été modifiés depuis l'ouverture du service. Avec l'expérience et à l'issue d'un débat interne, il a été décidé de ne plus communiquer au mis en cause le nom de la personne plaignante de manière à réduire le risque de voir cette dernière mise en difficulté.

II.4. Choix d'une voie de traitement

À ce stade, le Groupe H recontacte le plaignant et décide avec lui de la voie à suivre. Une règle fondamentale du Groupe H est d'agir selon les désirs des personnes qui initient l'action. Dès lors, deux voies sont ouvertes : la médiation ou l'investigation. La médiation proprement dite est proposée aux deux parties en présence si elles souhaitent poursuivre leur relation de travail et si le Groupe H estime que les agissements de *mobbing* peuvent être traités en restaurant la communication entre elles¹⁵. Au contraire, les situations de *mobbing* très enkystées ne constituent pas, en principe, des indications pour s'engager dans cette voie. Cependant, la volonté des parties reste déterminante et, quelle que soit la gravité des faits considérés, si celles-ci souhaitent tenter une médiation, le Groupe H organise une séance. Les médiations sont caractérisées par la pression qui s'y exercent en faveur de la recherche d'une solution consensuelle.

« Quand la personne plaignante demande une médiation, il y a une pression : si la médiation échoue, le plaignant sait qu'il a la possibilité de demander une investigation et la personne mise en cause le sait aussi. Les deux parties ont donc intérêt à ce que le problème se règle sans qu'on lance une machine lourde, l'investigation. Il y a un enjeu, une pression est exercée. »

La médiation, selon les « règles usuelles » du Groupe H, se déroule en principe en une séance. À l'issue de cette séance de médiation, les personnes en présence peuvent avoir trouvé un accord et s'engager, dans un protocole d'entente, à en respecter les termes. Elles peuvent aussi ne pas parvenir à une entente. Le plaignant peut alors décider ou non de poursuivre la procédure. Le cas échéant, une investigation approfondie suivra.

S'agissant des investigations, elles sont engagées par le Groupe H sur demande du plaignant, après la confirmation de l'indication de *mobbing*. Le fait que le plaignant soit en arrêt-maladie et se montre « à bout de forces » constitue notamment un critère qui indique la gravité de l'affaire. Une autre indication réside dans le refus du plaignant de tenter la médiation. Dans la plupart des cas, les plaignants se trouvent en arrêt de travail au moment où une investigation est lancée.

L'enquête vise à établir les faits par différents moyens : entretiens avec les témoins désignés par chacune des parties en litige, consultation de dossiers, appel à des personnes extérieures, etc. Le chef de service est informé. Les investigations mises en œuvre empêchent que la situation reste confidentielle. Cependant, les membres du Groupe appliquent strictement un principe de réserve. La procédure d'investigation est menée comme une instruction.

15. Le nombre des médiations reste peu élevé : cinq dans les onze premiers mois d'existence du Groupe H, une quinzaine en 18 mois.

« On entend les parties et, sur la base de ce qu'on a entendu, on les réentend et on précise les faits, comme dans une instruction. On, entend les témoins cités par les deux parties, on prend connaissance des pièces écrites qu'elles nous apportent. »

Les griefs émis à l'encontre de la personne mise en cause sont explicites et ils lui sont soumis pour qu'elle puisse y répondre.

« On revoit la personne plaignante ainsi que la personne mise en cause. Avec la personne plaignante on passe en revue les éléments de la plainte. Et on confronte la personne mise en cause en lui disant : "Voilà ce qui vous est reproché, qu'est-ce que vous avez à dire ?" On leur dit clairement que ces éléments vont figurer dans des PV qui peuvent être consultés et que nous avons à composer un rapport d'investigation. »

L'anonymat des témoins est protégé et, le cas échéant, les propos qu'ils tiennent peuvent être écartés des procès-verbaux. Les procès-verbaux d'entretien restent au Groupe H, ils ne sont pas soumis aux personnes impliquées et ne sont pas signés.

II.5. Remise du rapport et suites données à l'investigation

Lorsque l'investigation est terminée, le Groupe H rédige un rapport qui mentionne les éléments de la plainte ainsi que les faits établis et confronte les points de vue en présence. Le rapport propose une synthèse et se prononce sur la présence ou non de harcèlement. Il indique notamment s'il y a eu dérapage, dysfonctionnement ou comportement non éthique.

La question de savoir quel contenu donner au rapport fait partie des débats qui ont cours au sein du Groupe H : faut-il y inclure tous les procès-verbaux et les pièces du dossier ? Comment citer les témoins sans dévoiler leur identité ? Et finalement, qui doit avoir accès au rapport ? À l'heure actuelle, celui-ci est adressé au responsable du secteur administratif concerné (chef de département) et à toutes les autres personnes directement touchées par l'enquête. Le travail du Groupe H s'arrête au stade du rapport.

Le Groupe H est informé des suites données au rapport mais n'est pas compétent pour participer aux différentes solutions mises en place pour faire face au problème. À la suite d'une investigation, la personne mise en cause peut se voir proposer un réaménagement de ses conditions de travail. Le chef de département destinataire du rapport doit tenir le Groupe au courant des mesures prises. Les décisions prises le cas échéant peuvent faire l'objet d'un recours auprès de l'assemblée qui exerce la tutelle sur l'administration. L'un des intervenants du Groupe H indique cependant que la procédure nécessiterait d'être encore précisée dans cette dernière étape.

« Il faut que la procédure soit codifiée. Il faut fixer un délai pour la décision du chef de département. Il faut qu'on précise plus clairement que les personnes qui reçoivent le rapport ont un délai - dix jours ou trois semaines - pour formuler leur position par rapport à ce rapport - qu'elles puissent être entendues si elles le souhaitent, pour que les droits élémentaires soient respectés. Il faut qu'une décision soit prise dans les délais fixés. »

À ce stade de la description du travail réalisé par le Groupe H, on a indiqué que le processus mis en place visait à caractériser et à sélectionner les situations traitées. Les mécanismes décrits prennent la forme d'un arbre de décision dans lequel, partant d'un nombre important de plaintes, on écarte progressivement des situations pour arriver au traitement d'un petit nombre de cas *via* la médiation ou l'investigation ¹⁶.

Devenir des requêtes déposées au Groupe H (onze mois d'activité)

Devenir des requêtes	N	%
Le plaignant n'a pas donné de suite	40	34
Situations non prises en considération par le Groupe H (harcèlement non avéré)	10	8
En attente de la décision du plaignant	17	14
En cours d'examen par le Groupe H	28	24
Médiation	5	4
Investigation	10	8
Règlement hors Groupe H	9	8
Total	119	100

Le souci de sélectionner ainsi les situations qui correspondent véritablement à du *mobbing* est constamment rapporté à la question de la crédibilité de l'action du Groupe ainsi qu'à la nécessité de distinguer ce qui ressort de l'activité du Groupe H et ce qui a trait à la gestion ordinaire d'un service administratif. Le processus de sélection des situations s'opère, ainsi qu'on l'a noté, à travers deux mécanismes distincts, qui jouent chacun un rôle essentiel : d'une part, des opérations de classification ou de catégorisation mises en œuvre par les intervenants en vue de la caractérisation du *mobbing* ; d'autre part, l'enregistrement de la volonté des plaignants, sans laquelle l'intervention ne saurait se poursuivre. Pour passer d'une étape à l'autre, il faut que le Groupe H constate la présence des caractéristiques du *mobbing* et que la personne maintienne sa détermination à poursuivre.

16. Comme la médiation, l'investigation, telle qu'elle vient d'être présentée, ne recouvre qu'un très petit nombre des situations adressées au Groupe H (voir le tableau ci-dessous), ce qui revient à dire que nombre de plaignants se sont retirés avant d'engager l'une ou l'autre de ces procédures, soit qu'ils aient été satisfaits de la réponse déjà apportée par le Groupe H, soit qu'ils aient abandonné l'idée de poursuivre leur plainte.

De manière à illustrer l'importance relative des différentes filières de traitement des situations, il est possible de reproduire ici les données fournies par le Groupe H, portant sur les onze premiers mois de son activité.

III. Un dispositif de dévoilement et de judiciarisation du *mobbing*

Reste alors à montrer en quoi les observations que nous avons faites permettent d'inscrire l'action du Groupe H autant dans l'une que dans l'autre vision du traitement du *mobbing* évoquées plus haut.

Montrons dans un premier temps que la procédure mise en œuvre par le Groupe H est bien l'expression de la tendance au dévoilement et à la judiciarisation du *mobbing*. De fait, certains des éléments présentés laissent penser que le Groupe H présente des caractéristiques qui ressemblent à celles d'une juridiction. Le Groupe se fonde sur des normes substantielles pour assurer la qualification du *mobbing* ; il met en place des normes de procédure pour assurer l'avancement de la cause et garantir tant l'impartialité des décisions que la sécurité des victimes et des personnes mises en cause ; enfin, la structure même du Groupe H ressemble par bien des aspects à celle d'un dispositif de justice.

III.1. L'application de règles substantielles quant à la définition du *mobbing*

Un premier trait par lequel le Groupe H s'inscrit dans une telle perspective consiste dans la mise en œuvre de normes substantielles pour la définition et la poursuite du *mobbing*. Cet ensemble de règles a été élaboré dans la période de la création du Groupe. Les membres de l'équipe ont travaillé ensemble avec différents apports extérieurs. Ce travail leur a permis d'acquérir une culture commune et a contribué, pour reprendre l'expression de l'un d'entre eux, à la formation d'une « doctrine ».

La définition du *mobbing* telle qu'elle est mise en œuvre dans les différentes étapes du processus décrit comporte, on l'a noté, plusieurs composantes : la répétition des actes, la durée et la volonté de nuire. La codification des agissements qui caractérisent le *mobbing* a été formalisée dans une liste écrite. Celle-ci comprend, par exemple, l'idée d'une responsabilité d'un supérieur hiérarchique qui, témoin de comportements non éthiques, n'interviendrait pas. Elle exclut des cas qui relèvent d'autres problématiques – conflits de travail dans lesquels ne se retrouveraient ni l'acharnement, ni la souffrance, ni la durée dans le temps, ou dans

lesquels des voies de résolution n'auraient pas été explorées, comme l'appel à la hiérarchie lorsqu'il est possible.

III.2. Des règles de procédure strictes

Sur le plan des procédures également, l'activité du Groupe H s'apparente à une activité de justice. « La procédure, indique un intervenant, c'est la colonne vertébrale qui régit notre travail. » Les intervenants expliquent qu'ils s'appuient constamment sur la base légale qui fondent leur action, car c'est elle qui leur confère l'autorité nécessaire pour mener à bien les procédures. Cette autorité est notamment mise en jeu lorsqu'il s'agit de convoquer les personnes mises en cause ou encore de consulter les dossiers administratifs.

Le processus que l'on a décrit plus haut, construit par les intervenants de manière à remplir leur mandat, a l'allure d'une procédure judiciaire : il est conçu comme une succession de décisions sur l'opportunité de la poursuite. À chacune des étapes de cet arbre de décision, le Groupe s'entoure de toutes sortes de garanties formelles qui ont trait autant à la protection des victimes et des auteurs d'infractions, qu'au respect de l'impartialité ou du secret qui leur sont dus. Un premier principe réside dans l'impartialité de l'examen des situations. Il s'agit d'assurer, notamment à la personne mise en cause, une écoute sans parti pris sur sa responsabilité dans le conflit avec le plaignant.

« On s'est fixé comme règle de base d'entendre en priorité la personne mise en cause. Il faut avoir les deux versions. On explique que notre rôle est neutre. C'est un œil extérieur qui essaye de comprendre ce qui se passe. On a cette indépendance : si on doit établir les faits, notre rôle est de ne prendre parti ni pour l'un ni pour l'autre. »

Par ailleurs, une règle particulière a été édictée au sein du Groupe : chaque intervenant s'interdit de prendre en charge un cas qui relèverait d'un département administratif dans lequel il a travaillé. Cette règle vise à éviter le risque de connaître les personnes concernées.

La confidentialité est une autre règle qui s'applique - à l'exception toutefois du rapport d'investigation. Elle constitue, pour les membres du Groupe, une garantie essentielle pour le plaignant comme pour le mis en cause. Elle se marque, entre autres, dans l'organisation pratique des bureaux du Groupe H. Celui-ci occupait, lors de sa création, des locaux proches du service du personnel. Cette proximité géographique de même que la taille des locaux ont été mises en question car elles ne garantissaient pas la confidentialité nécessaire à l'activité du Groupe. La proximité pouvait introduire, chez les personnes venant consulter, un doute au

sujet de l'indépendance du service. Le déménagement du Groupe H a permis de résoudre ce problème : la situation des nouveaux locaux ainsi que leur disposition sont mieux à même de garantir la confidentialité, et leur taille permet de mieux gérer les rendez-vous :

« Nous avons deux salles d'attente, de manière à ce que les gens ne se croisent pas. Il ne faut pas que les gens qui viennent pour témoigner et déposer rencontrent une personne qu'ils connaissent. Il ne faut pas qu'on sache qu'on est venu nous voir, parce que c'est tout à fait confidentiel. »

III.3. Une organisation collégiale

Un dernier élément qui donne au Groupe H l'apparence d'une instance juridictionnelle consiste dans l'importance accordée au travail collégial dans le traitement du *mobbing*. Par souci d'objectivité, les séances avec les personnes concernées par le conflit se tiennent toujours à deux. Les procès-verbaux sont dictés par l'une de ces personnes et revus par l'autre. Les termes des personnes interrogées sont restitués avec précision, dans l'hypothèse d'une investigation ultérieure. Non seulement les intervenants travaillent toujours en tandem, mais ils discutent des situations une fois par mois en « intervision » et discutent les cas difficiles avec un superviseur. Ce travail collectif est l'occasion de réinterroger constamment la définition des agissements relevant du *mobbing*. Les changements dans la procédure se font aussi en concertation. On en a donné plus haut pour illustration la manière dont est organisée la prise de contact avec la personne mise en cause. Faut-il ou non lui dire le nom du plaignant ? L'évolution de la pratique sur cette question a fait l'objet d'une réflexion au sein du Groupe. Les membres du service estiment important qu'il y ait cette base commune pour « unifier les manières de percevoir les choses et garantir aux gens que l'approche est la même quel que soit l'intervenant avec lequel ils vont travailler ».

III.4. Une juridiction d'instruction spécialisée en matière de *mobbing* ?

En définitive, le Groupe H, à travers les différentes caractéristiques qui ont été décrites (codification des règles, formalisme de la procédure, impartialité du traitement, collégialité), se rattache très distinctement à la mouvance qui vise à dénoncer et à poursuivre les faits relevant du harcèlement d'une manière qui s'apparente au fonctionnement d'une juridiction. Il a l'allure d'une juridiction pénale spécialisée, son objet même consistant dans la lutte

contre une forme particulière de transgression, assortie de garanties procédurales *ad hoc*.

Envisagé comme une juridiction, le Groupe H présente des traits particuliers : il assure à la fois les décisions d'orientation de la procédure, comme un procureur, et les investigations, comme un juge d'instruction. Cette instance spécialisée dans les affaires de *mobbing* secrète en outre ses propres alternatives : la procédure de médiation, qui est ici conçue comme une solution institutionnalisée, prenant place au sein même du traitement des affaires.

Pour autant une telle caractérisation épuise-t-elle la signification du travail du Groupe H ? Cette manière de considérer le Groupe H comme élément d'un système de justice conduit à souligner la particularité et l'incomplétude d'un tel système. En premier lieu, force est de constater que l'action ne peut être engagée et se poursuivre que si le plaignant maintient sa demande dans toutes les étapes du processus. C'est dire que le *mobbing* n'existe pas en soi, en dehors de la manifestation de cette volonté - à la différence des délits pénaux pour lesquels l'action publique, une fois engagée, peut se prolonger sans intervention de la victime. Faire dépendre la condamnation du *mobbing* de la volonté des victimes peut être vu comme une façon de donner la maîtrise de la situation aux personnes concernées. On peut voir là aussi un moyen d'éviter les effets de la victimisation secondaire - ou tout au moins de rendre ces effets sensibles aux victimes et d'attendre d'elles qu'elles se déterminent en connaissance de cause. Quoi qu'il en soit, c'est au plaignant que reste, dans la configuration mise en place, la charge de la mise en mouvement de l'action dans ses étapes successives. C'est sans doute pourquoi le nombre des enquêtes menées à leur terme est resté peu élevé : dix au cours des onze premiers mois de l'existence du Groupe (sur une centaine de plaintes) et une quinzaine en dix-huit mois, alors même que le nombre de plaintes traitées a augmenté dans les derniers mois avant l'enquête¹⁷. En second lieu, on ne peut que constater l'incomplétude du système mis en place. Alors que les phases d'incrimination et d'instruction des situations portées à la connaissance du Groupe H font l'objet d'une formalisation très poussée, la procédure n'aboutit pas à un traitement prenant clairement la forme d'une adjudication et statuant notamment sur les sanctions éventuellement encourues. L'insistance mise sur la sélection des situations ne débouche pas sur des principes clairs de « jugement » de situations pourtant qualifiées explicitement de harcèlement sur la place de travail. La suite donnée au rapport reste, selon les intervenants eux-mêmes, incertaine. Plusieurs situations ayant donné lieu à enquête sont aujourd'hui en suspens après la remise du rapport ; d'autres ont eu des solutions peu satisfaisantes pour les

17. Ce résultat s'explique par le nombre des exclusions ou des auto-exclusions qui interviennent aux différents stades de la procédure. Elles ne sont pas un phénomène anormal dans un « système de justice » - qui peut notamment faire une place importante à la sélection des affaires en fonction de la qualification qui leur est donnée, voire en fonction d'un principe d'opportunité.

parties. La question de l'issue des affaires passées par le Groupe H reste encore en débat.

On peut en conclure que la logique de judiciarisation et de poursuite du *mobbing* est bien présente dans le statut, dans l'organisation et dans le processus de travail du Groupe H, mais qu'elle n'est opérante que pour un petit nombre d'affaires dans tout leur déroulement, étant donné que peu de victimes veulent – ou peuvent – poursuivre l'action. De surcroît, même quand est menée à terme la caractérisation effective du *mobbing*, avec une enquête et un rapport, la sanction semble ne pas suivre forcément. C'est dire que la logique de justice n'épuise pas le sens de l'action étudiée ici. La dimension « judiciaire » constitue le vecteur et le support d'une action d'une autre nature qui s'effectue auprès des personnes concernées par l'action du service. La question du sens de l'action du Groupe H nécessite de considérer cette autre dimension qui a trait à l'écoute des usagers et à l'intervention d'ordre psychosocial dans les dossiers de *mobbing*.

IV. Un dispositif d'écoute de la souffrance au travail

Si la logique de « justice » n'est pas la seule opérante ici, c'est qu'elle se combine avec la seconde logique évoquée plus haut, celle de la déformalisation du traitement des conflits. L'intervention du Groupe peut être vue en effet comme celle d'un tiers qui permet aux participants d'expliquer leur situation et de faire partager la manière dont ils vivent les dysfonctionnements au travail. Cette évocation du conflit dans un « forum » d'un type nouveau a des conséquences tant sur la position des plaignants dans leur combat que sur la dynamique des relations dans les services concernés. On évoquera maintenant le travail du Groupe en mettant en évidence son rôle d'écoute des plaignants, ses effets d'apaisement et la modification subséquente des données de la situation.

IV.1. L'écoute empathique et ses effets pour les plaignants

Une part importante du travail du Groupe H consiste à offrir aux personnes qui s'adressent à lui l'opportunité de parler des problèmes qui se présentent à eux sous forme de harcèlement moral, dans un environnement neutre dégagé de tout jugement de valeurs. Cette écoute est présente dans toutes les phases du processus. Elle est bienveillante à l'égard des personnes victimes, mais aussi à l'égard des personnes mises en cause.

Les plaignants qui s'adressent au Groupe H, on l'a dit, sont écoutés d'une manière attentive. Le soutien procuré dans cette première étape consiste à donner acte aux personnes plaignantes de la situation qu'elles décrivent et des souffrances qu'elles ressentent. Même en l'absence de harcèlement, il arrive, comme on l'a noté, qu'un rendez-vous fixé avec les membres du Groupe n'ait pas d'autre but que celui de permettre à une personne en grand désarroi de rencontrer des tiers qui puissent l'écouter, en sachant qu'il n'y aura pas de suite.

« Il s'agit de dire : “Je vois que ce que vous vivez est quelque chose de pénible, de douloureux”. »

Le premier entretien est un autre temps au cours duquel les plaignants bénéficient d'une écoute sans *a priori* de leur histoire et des difficultés qu'ils traversent. La souffrance qu'ils ressentent n'est jamais niée.

« Très souvent les gens veulent “décharger leur cœur”, raconter leur histoire. C'est important : pour une fois que quelqu'un ne les prend pas pour complètement cinglés et leur donne un retour un peu construit de ce qu'ils disent. »

Cet accueil et cette écoute empathique sont suffisants, dans toute une partie des situations, pour que certains problèmes se résolvent. Le fait d'être écouté et de voir la situation reconnue par un tiers peut à lui seul contribuer à l'apaisement, au moins temporaire, des souffrances ressenties par les plaignants. Les intervenants insistent beaucoup sur l'intérêt qu'il y a, pour les plaignants, à pouvoir « déposer » devant un tiers les difficultés et les souffrances ressenties.

« Cela fait dix ans qu'ils sont dans une situation insupportable... Le fait d'avoir un répondant pour ce type de problématique, de venir en causer, fait que le problème se règle. Ils ont besoin d'être entendus, ils n'ont pas envie d'aller plus loin, pas envie de bousculer la hiérarchie, de faire quoi que ce soit... C'est juste le fait de pouvoir déposer. »

Enfin, pour mémoire, on rappellera que la médiation s'inscrit, en principe, dans la même perspective, en offrant la possibilité aux parties d'exprimer leur vision de la situation et de négocier des mesures capables de contenir le conflit et d'en organiser le règlement.

IV.2. La modification des données de la situation

À côté de ces effets liés spécifiquement au fait de pouvoir bénéficier d'une écoute devant un tiers et, partant, de renoncer à engager une action, on peut penser qu'une autre partie de l'inter-

vention du Groupe tient aux modifications de la situation des personnes en cause.

Dans nombre de situations, le « travail » qui s'effectue en présence des intervenants et dans la suite de la procédure permet des prises de conscience. Dans certains cas, il s'agit, pour le plaignant, de réaliser qu'il est dans une impasse dont il veut sortir. Il se trouve dès lors incité à changer d'emploi ou de fonction, ce qui rend l'action caduque. Dans d'autres cas, le travail effectué aide les personnes en présence à réaliser la nature des problèmes et à changer leur comportement.

Bref, l'action du Groupe, au sens de la présentation de la situation de harcèlement dans un espace « neutre », devant des tiers, pousse les parties à modifier les représentations qu'elles se font de la situation et, le cas échéant, à renoncer à leur conflit, en changeant les données de la situation, voire en quittant, pour certains d'entre eux, la fonction ou l'emploi qu'ils occupent au sein de l'administration. Ces modifications ont pour effet, encore une fois, d'éteindre l'action du Groupe.

V. Quelle combinaison des deux logiques d'action ?

L'analyse faite suggère que le Groupe H conjugue une logique de justice et une gestion psychosociale des situations de harcèlement moral. Comment s'actualise la complémentarité de ces deux formes d'action ?

V.1. Le Groupe H joue sur la formalisation et sur la déformalisation...

Le Groupe H s'appuie sur la logique de dévoilement et de juridicisation du *mobbing* pour donner de la crédibilité à son action et pour obtenir la force exécutoire qu'elle nécessite. C'est en insistant sur la base légale de son action que le service obtient la confiance des victimes et des témoins et leur assure protection – alors même que cette action est source de troubles potentiels pour ces personnes et pour le fonctionnement des services. C'est en s'appuyant sur les dispositions juridiques de son mandat que le Groupe peut agir auprès des personnes mises en cause pour les obliger à participer au processus. Autrement dit, c'est en se présentant comme une juridiction, avec les prérogatives et les protections qui y sont associées, que le Groupe H a pu s'imposer comme un acteur du traitement du *mobbing* et du harcèlement.

Pourtant, l'essentiel de son action ne se résume pas à cette dimension de justice, laquelle n'est d'ailleurs poursuivie, comme on l'a noté, que pour une petite minorité d'affaires qui ne débou-

chent pas, de surcroît, sur une « sanction » correspondant à cette logique. En s'appuyant sur la capacité d'action qu'il obtient de cette manière, le Groupe contribue à un « travail » d'une autre nature dans les situations qui lui sont soumises. Ce travail a différentes composantes : l'écoute empathique de la victime, la médiation, et le fait qu'un caractère public soit donné à la situation de harcèlement dans un forum spécifique devant des tiers. Dans ce travail, l'intervention, même si elle se présente comme une sorte d'arbitrage entre des versions opposées, revêt un caractère dynamique et pousse les parties en présence à modifier la manière dont elles prennent position les unes par rapport aux autres. Il est attendu de la victime qu'elle fasse preuve de détermination dans la poursuite de l'action et, parallèlement, des personnes mises en cause qu'elles s'engagent en vue de sa résolution. Autrement dit, sans nécessairement l'exprimer comme un objectif, l'intervention réalisée pousse à la transformation de la situation de travail.

Le jeu sur les deux logiques d'action pourrait être vu sous l'angle de la tension entre deux principes peu compatibles : veut-on poursuivre les *mobbeurs* ou obtenir que les situations de *mobbing* se résolvent à travers une transformation de l'organisation des services et une meilleure communication entre les personnes ? Il peut être vu aussi, selon nous, sous l'angle de leur complémentarité et de l'émergence de formes d'interventions qui combinent une base légale et un accompagnement psychologique et social, un souci de dénonciation et de réparation et une incitation au changement et à la responsabilisation des acteurs.

V.2. ... mais ne pousse aucune de ces deux logiques jusqu'à son terme

En se trouvant porté par deux mouvements de sens opposés, le Groupe H voit son action caractérisée par le fait qu'il ne suit aucune de ces deux logiques dans toute leur extension.

Si, d'un côté, il s'inscrit dans une logique de justice, comme un juge d'instruction, cette logique, on l'a noté, n'est pas poussée jusqu'à son terme. Toutes sortes de questions se posent quant au statut des décisions qui sont prises par le Groupe H et aux suites qui sont données à cette procédure. Les investigations menées par le Groupe sont des procédures longues et lourdes - au sens où elles peuvent inclure un grand nombre de personnes avec des répercussions très marquées sur la marche des services. Cependant, les observations faites suggèrent qu'elles débouchent sur des décisions - incluses dans le rapport final - dont le statut est peu clair et dont l'application relève d'instances hiérarchiques qui gardent une totale liberté d'appréciation sur les suites à donner à ce rapport. Cet état de chose - qui confère finalement au Groupe H le statut d'un « expert » dont on suit ou non les recommandations -

dévalorise après coup le travail d'investigation qui a été mené. Tout se passe comme si la sophistication de l'action du groupe – et le prix à payer, dans le fonctionnement des services, pour son intervention – n'aboutissait pas. Pour être précis à cet égard, on peut citer la situation d'un établissement scolaire public dont le directeur s'est trouvé mis en cause : après le passage à travers la procédure du Groupe H, une nouvelle enquête administrative a été engagée. N'est-ce pas signifier que l'intervention du Groupe était inutile ? Quelle réponse est ainsi donnée aux attentes de justice de l'ensemble des personnes qui ont été impliquées dans cette situation et dans cette investigation ?

D'un autre côté, l'accompagnement social et psychologique réalisé par le Groupe n'est ni vu comme tel, ni systématiquement poussé. Toute la phase préalable d'entretiens avec le plaignant et le mis en cause correspond, ainsi qu'on l'a montré, à un « travail » sur les situations considérées, qui se transforment progressivement. Cependant cette phase n'est pas perçue sous cet angle, étant en apparence dévolue exclusivement au repérage du *mobbing*. Quant à la phase dite de médiation, elle n'est guère conforme à l'idée que l'on peut se faire d'une pratique qui voudrait donner la plus large place à la volonté des parties : il s'agit en effet de rechercher un accord à tout prix dans un cadre temporel restreint. On y donne à l'enjeu que constitue la signature d'un accord une centralité telle que la pression exercée sur les personnes en présence limite beaucoup leur capacité de s'exprimer sur leur situation. Les parties sont amenées, sous cette pression, à adhérer à des dispositions qui restent formelles et qui ne correspondent guère à la complexité de ce qu'elles vivent. De telles dispositions ne peuvent que se trouver ultérieurement remises en cause. On comprend que la médiation telle qu'elle est ainsi pratiquée se trouve déconsidérée aux yeux de ses usagers, qui constatent eux-mêmes les effets de son instrumentalisation dans le dispositif en vigueur.

En définitive, si l'action du Groupe n'est pas aisément lisible, ainsi qu'on vient de le souligner, est-ce parce qu'elle est hybride et faite de deux processus de sens distincts – l'un qui tend à la « pénalisation » du *mobbing* et l'autre qui repose sur une démarche d'écoute et de médiation ? Faut-il voir dans le fait d'articuler ces deux perspectives une ambiguïté dommageable à la cause de la lutte contre le harcèlement ou une synthèse innovante et dynamique ?

En réalité, si cette juxtaposition de deux formes d'action fait problème aujourd'hui, c'est surtout que domine, chez les plaignants comme chez les mis en cause, l'idée que l'action du Groupe H est entièrement dévolue à l'enquête et à l'investigation sur le modèle d'une instance pénale. La mission d'investigation « colore » toute l'action du Groupe H alors même, on l'a souligné, qu'elle

constitue seulement une facette de son action – toute la phase antérieure d'écoute et de sélection des situations étant d'une égale importance pour l'effet de l'intervention. C'est parce qu'elle a cette coloration pénale que l'action du Groupe déçoit les victimes, qui ne trouvent pas les condamnations espérées. C'est à cause de cette perception que la crainte du Groupe se diffuse parmi l'encadrement : les responsables ont le sentiment que toute décision pourrait maintenant faire l'objet d'un recours devant ce tiers extérieur aux services. À l'inverse, la dimension d'écoute – essentielle selon nous en termes d'orientation et de traitement des situations – existe bien, mais n'est guère perçue. Elle n'est vue que comme un préalable tendant à la sélection des cas qui relèvent « véritablement » du *mobbing*.

À l'inverse, si la phase d'écoute et de médiation est efficace, c'est quand même, il faut le souligner, parce qu'elle est portée par l'obligation légale qui sous-tend l'action du Groupe H et les représentations qui y sont associées de façon diffuse dans l'administration. L'efficacité de cette phase de sélection – au cours de laquelle nombre des affaires prennent fin avant d'être allées bien loin – doit beaucoup au fait qu'existe la logique d'investigation. La symbolique pénale qui marque la poursuite éventuelle de l'affaire fait sentir ses effets tant sur les plaignants que sur les mis en cause. De part et d'autre, elle contribue à des prises de conscience. Elle peut conduire les premiers à se désister et les seconds à réagir face à certaines situations. Les deux logiques d'action du Groupe apparaissent ainsi étroitement liées entre elles.

Ces observations incitent à considérer que l'intervention du Groupe H, telle qu'elle est agencée à la charnière des deux logiques évoquées, cumule l'efficacité institutionnelle que lui donne son statut légal et les capacités d'action d'une intervention à caractère psychosocial. Le Groupe présente une synthèse originale de formalisme et d'informalité. Les difficultés qu'il rencontre tiennent surtout, selon nous, au fait que ces deux modes d'action auxquels il fait appel ne sont pas valorisés comme tels et ne sont pas rendus explicites, notamment auprès des usagers. Pour réduire les déconvenues et les critiques qui proviennent du fait que les usagers ne trouvent pas ce à quoi ils s'attendaient, les intervenants du Groupe H pourraient imaginer de mieux distinguer et mieux afficher ces deux formes d'action, en séparant et en nommant plus nettement les « filières » qu'ils développent, écoute et médiation d'un côté, investigation de l'autre. Ils pourraient aussi reconsidérer la manière de conduire la médiation lorsqu'elle est engagée, en étendant sa durée et en la constituant véritablement en espace de négociation.

Conclusion

L'administration d'État étudiée s'est engagée, avec la création du Groupe H, dans une opération innovatrice particulièrement intéressante du point de vue de l'analyse des transformations de la régulation sociale. Ce faisant, cette administration a tiré les conséquences de dispositions légales exigeant de l'employeur qu'il prenne des mesures appropriées pour protéger et respecter la personnalité de ses employés. En même temps, elle s'est située dans un courant d'innovations en faveur de la création de nouvelles structures spécifiques anti-harcèlement – que l'on ne retrouve encore que dans quelques administrations locales dans différents pays européens. Ce service est devenu une réalité incontournable dans le fonctionnement de cette administration. Son existence contribue à mettre en valeur la problématique du harcèlement psychologique qui restait auparavant cachée.

L'analyse que nous avons réalisée suggère que ce processus d'innovation et de création de structure – pour lequel il n'existait guère, à notre connaissance, de précédent – a abouti à la création d'une institution qui présente un double visage. L'une des facettes de l'expérience a consisté dans la création, au sein d'une administration publique, d'une instance qui prend l'allure d'une juridiction sans en être une. La tendance à la formalisation et la judiciarisation de certains types de comportements se trouve ainsi inscrite au cœur de l'univers du travail¹⁸. L'autre facette de l'expérience du Groupe H, c'est la création d'une de ces instances médiatrices dont on voit de multiples expressions émerger aujourd'hui dans tous les domaines et dont l'analyse renvoie à la transformation plus générale des modalités de la régulation sociale. On ne saurait assez souligner à cet égard que l'efficacité de la nouvelle structure vient de la manière dont elle imbrique ces deux logiques : c'est en se développant à partir d'une base légale et dans une perspective dénonciatrice – qui reste pourtant rarement menée à son terme – qu'elle obtient un rôle et une légitimité dans le traitement du harcèlement psychologique¹⁹.

18. Au-delà des réflexions présentées dans le cadre limité du présent article, il faudrait étudier l'impact de la création d'une telle structure sur les instances professionnelles qui se trouvaient jusqu'à présent en charge de traiter les dysfonctionnements dans les relations au travail. L'étude faite incluait, comme on l'a noté, des entretiens avec différents acteurs professionnels – représentants syndicaux, membres des commissions internes de représentation des fonctionnaires, responsables des relations humaines, etc. Tout en reconnaissant le bien-fondé de la nouvelle instance, ces acteurs adoptent différentes positions qui les situent soit en convergence, soit en concurrence avec le Groupe H pour le traitement des affaires de harcèlement.

19. Cette étude a bénéficié de la collaboration d'Anne-Catherine Mendoza Salberg et Isabelle Chenou. Elle a été réalisée dans le cadre de l'Institut romand de santé au travail (IST) à Lausanne et de l'Institut de médecine sociale et préventive de la Faculté de médecine de Genève. Nous tenons à remercier très vivement l'ensemble des personnes qui nous ont apporté leur concours pour la mener à bien : l'autorité de tutelle qui nous a sollicités pour une évaluation de l'activité du Groupe H et qui nous a permis de travailler en toute indépendance, les membres du Groupe, les représentants des instances professionnelles et des institutions concernées ainsi que l'ensemble des personnes qui ont bien voulu participer à notre enquête. Les résultats présentés restent de notre seule responsabilité.