

# La professionnalité et ses atteintes. Approche psycho-criminologique

Pascal PIGNOL & Loïck-M.VILLERBU  
Octobre 2018

## *Résumé*

Ce travail représente un essai de construction d'un modèle général de l'activité professionnelle, que nous avons dénommé la *professionnalité*. Il intègre les multiples dimensions du travail et de son organisation collective en un schéma raisonné dans lequel chacune de ces dimensions prend sens d'en représenter l'un des principes constitutifs. En outre, ces principes sont en tension contradictoire les uns avec les autres. La Contribution et la Rétribution en forment les deux axes fondamentaux, la première donnant lieu à une Politique des compétences (impliquant un processus de Partition et de Participation) et à une Politique d'habilitation (Délégation et Substitution) ; la seconde à une Économie de l'effort (Prestige et Mérite) et à une Économie de vigilance (Obligation et Autoévaluation).

Dans la perspective d'une analyse des risques psycho-sociaux et des situations de harcèlement, ce modèle de la professionnalité permet de dégager huit formes canoniques d'*atteintes à la professionnalité* selon la dimension de l'organisation du travail spécifiquement l'objet d'attaques ou de négligences. Il se veut ainsi un outil d'étude de toutes les formes d'organisation du travail et vise à repérer les différents facteurs de souffrance qu'elles peuvent engendrer.

Mots-clés : Professionnalité, organisation du travail, risques psychosociaux, harcèlement, principe de Contribution, principe de Rétribution

## LES ENJEUX D'UNE PROBLEMATIQUE NOUVELLE : LES RISQUES DITS PSYCHOSOCIAUX

Depuis le 19<sup>ième</sup> siècle, nous ne cessons de parcourir nos espaces sociétaux en les interrogeant au regard d'une nouvelle figure de ce qui fait « intolérable » (Fassin et Bordelais, 2005) : la violence. Celle-ci s'en est trouvée profondément redéfinie dans ses conceptions, ses formes, ses définitions et ses approches, notamment en raison de l'intérêt progressivement porté à ses retombées sur ceux ayant, ou ayant eu, à les subir et dont le développement de la victimologie est l'expression la plus manifeste. Parallèlement, une notion s'est affirmée, celle de « souffrance psychique », qui a participé à l'élaboration d'une catégorie nouvelle de violences à autrui, les « violences psychologiques », et soulève actuellement le problème juridique de la définition, et par conséquent de la reconnaissance, des atteintes à l'intégrité psychique, après celles à l'intégrité physique.

C'est dans ce contexte général et sur fond de crise majeure (Castel, 2001) que le monde du travail s'est trouvé saisi et traversé par ces enjeux contemporains. Ce sont eux qui nous semblent rendre compte de la « centralité du travail » (Dejours, 2005) dans la construction identitaire, ainsi que de notre sensibilité tant individuelle que collective à tout ce qui peut y faire obstacle : l'aliénation ne se mesure désormais plus seulement à l'exploitation économique de la force de travail, mais aussi, et de plus en plus, à ce qui, des conditions sociales faites au sujet, représentent autant d'empêchements à une « réalisation de soi » devenue un impératif existentiel majeur (Ehrenberg, 1998). Une notion a fait un temps symptôme du malaise profond qui le traversait, condensant toutes les violences tenant aux conditions insupportables faites aux professionnels : le harcèlement (Leymann, 1996 ; Hirigoyen, 2001 ; Desrumaux, 2011). Son succès tient à ce qu'elle a permis de donner contour puis définition juridique à des formes dommageables de relations professionnelles, tant dans leur dimension hiérarchique que paritaire.

Plus récemment, la souffrance psychique susceptible d'être engendrée par le travail est devenue partie intégrante du vaste domaine des risques professionnels et elle représente désormais enjeu nouveau concernant les questions d'hygiène et de sécurité, essentiellement jusqu'alors centrées sur la prévention des dommages corporels. De là est née cette catégorie inédite du risque : les risques psycho-sociaux. La notion recouvre aujourd'hui un ensemble protéiforme de facteurs dont le point commun est de mettre l'accent sur tout ce qui, du travail dans tous ses aspects, peut porter atteinte à la santé psychique et physique des salariés, hors problèmes d'accidents corporels et d'exposition prolongée à un danger matériel. Elle représente en ce sens la concrétisation juridique de ce que l'idée de souffrance au travail avait déjà révélé quelques années plus tôt (Dejours, 1998) et que les vagues de suicide dans un nombre croissant d'entreprises ont depuis dramatiquement confirmé (Dejours, Bègue, 2009). Il s'agit là de la naissance d'un genre nouveau d'accident du travail ainsi que de maladie professionnelle amenant à considérer les problèmes de sécurité sous un angle novateur puisqu'il est désormais admis, au moins en théorie, que des modes d'organisation et de gestion du travail peuvent être reconnus comme sources de dommages pour la santé psychique et physique de professionnels y étant soumis, et qu'il relève de la responsabilité de l'employeur de s'assurer de leur caractère non nocif, dans une démarche non seulement postventive mais aussi préventive (Clot, Gollac, 2014).

Ce passage de la problématique du harcèlement comme catégorie pénale à celle du risque psychosocial n'est pas sans rappeler la lente invention de l'accident du travail durant la seconde moitié du 19<sup>ième</sup> siècle ayant abouti à la loi de 1898, véritable révolution dans les modalités de penser et de gérer les questions de responsabilité en matière de sécurité puisqu'elle instituait la responsabilité automatique de l'employeur en cas d'accident du travail, même en l'absence de faute de sa part. Pour ce faire, la loi s'appuyait sur un principe

juridique nouveau emprunté aux dispositifs assuranciers, celui de la « responsabilité sans faute », modalité novatrice de concevoir la justice non plus sur la base d'un délit imputable à un éventuel auteur, mais d'un risque dont la survenue possible renvoie à des régularités indépendantes de la conduite de chacun, hormis le cas toujours possible d'un employeur manquant à ses obligations en matière de sécurité. De là est devenue centrale la notion de risque, qu'il serait réducteur, sinon erroné d'assimiler à un simple danger potentiel, c'est-à-dire à une cause toujours possible d'accidents : « Originellement catégorie de l'assurance, elle allait devenir une catégorie sociale générale. Elle ne sert pas seulement à penser ce qui serait, en soi, des accidents ; c'est plutôt parce que certains événements sont pensés comme des risques qu'ils deviennent des accidents. Le processus d'accidentalisation des événements individuels et sociaux est directement lié à la diffusion de la notion et des pratiques du risque. » (Ewald, 1986, p. 20). Un risque renvoie à un type d'événement devenu inacceptable parce que dommageable : l'accident ou l'événement indésirable, dont la possibilité d'advenue fait désormais l'objet d'une véritable politique : outre qu'elle suppose une répartition sur une collectivité donnée de leur charge, elle implique des stratégies à visée préventive sans lesquelles l'accident deviendrait une norme, sinon une fatalité, alors que par définition il est un événement hautement indésirable dont il importe d'empêcher autant que faire se peut la survenue. Et c'est bien parce que la souffrance psychique est désormais conçue comme une forme nouvelle de dommage que ses causes possibles sont aujourd'hui assimilées à des risques.

Reste que la formule « risques psychosociaux », même si elle tend à délimiter un champ de préoccupations nouveau et heuristique, n'est pas exempte d'ambiguïtés et soulève plus de questions qu'elle n'en résout : de quels risques précis s'agit-il, quels sont leur nature, de quels ordres de dommages peuvent-ils être considérés comme responsables et, comme pour qu'un risque puisse être source de dommages il faut un accident, quelle est la nature des événements qui peut les lier ? C'est notamment à ces questions que s'efforce à répondre un nombre aujourd'hui conséquent d'études et travaux, témoin le très complet Rapport du ministère du Travail de l'Emploi et de la Solidarité de 2011 qui en propose une synthèse approfondie. Il montre que de nombreux facteurs de risques ont été d'ores et déjà dégagés : privilège accordé à la gestion aux dépens du travail, perte brutale de reconnaissance, déqualification du métier et de ses critères de qualité au profit de la rentabilité, mise en concurrence de professionnels, de services, d'équipes, conflits éthiques induits par une perte d'autonomie dans le travail, écart croissant entre moyens alloués et exigences de la tâche, imposition de normes d'exercice de travail contradictoires avec la réalité du travail et ses contraintes propres, écarts entre travail prescrit et travail réalisable... De nombreux exemples d'analyses et d'interventions cliniques sur des situations de souffrance au travail confirment par ailleurs la pertinence de ces facteurs (Pradès, 2012 ; Sarnin, Bobiller-Chaumon, Cuvillier, Grosjean, 2012 ; Amado, Lhuillier, 2012).

Ils appellent cependant à un ensemble de remarques. Toutes les souffrances engendrées par le travail ne renvoient pas à des risques psychosociaux, d'une part parce que le travail suppose toujours un ensemble de contraintes et que les satisfactions qui peuvent éventuellement en être retirées ne le sont qu'au prix d'efforts, d'un investissement personnel plus ou moins important ; d'autre part parce que des facteurs subjectifs entrent en ligne de compte et que, par exemple, des conditions satisfaisantes pour l'un ne le seront pas nécessairement pour l'autre. L'on connaît cependant les dangers de détournement de tels arguments, à l'instar du « stress chronique » dont certains programmes de formation tendent implicitement à n'imputer les causes qu'au seul salarié en entendant lui enseigner à mieux le gérer, comme si le dit stress ne pouvait tenir qu'à lui seul et pouvait être sans aucune lien avec ses conditions de travail (Clot, 2010). L'un des arguments opposables à ce type de logique est de pouvoir établir que les souffrances en cause présentent des caractéristiques suffisamment

marquées et spécifiques pour ne pas pouvoir être rapportées à une problématique psychique sous-jacente, à l'image des tableaux de stress post-traumatique, de burnout, de troubles musculo-squelettiques, de l'usure mentale, des pathologies de surcharge, ou mieux, d'un « Syndrome d'exposition prolongé à des risques psychosociaux (SEPARPS) » encore en grande partie à concevoir. C'est l'une des voies ouvertes par la psychodynamique du travail (Pezé, 2008) et la clinique du travail (Lhuillier, 2007). Elle reste à formaliser sur d'autres fondements que la psychopathologie, notamment la psycho-victimologie (Pignol, 2011 ; Pignol, 2013 ; Pignol, Villerbu, 2008).

Mais, quand bien même ces troubles peuvent être objectivés dans leurs caractéristiques propres, jusqu'à quel point a-t-on besoin de signes de souffrances pour affirmer le caractère toxique d'une organisation du travail et/ou de relations professionnelles ? Car quand bien même si leur existence constitue un indicateur de difficultés, leur absence assure-t-elle à l'inverse d'une organisation non problématique ? Pas plus que juridiquement le dommage causé à une personne victime ne permet à lui seul d'établir l'existence d'un délit et de le qualifier, la souffrance ne saurait suffire à décider du caractère inacceptable des conditions faites à des professionnels. C'est à juste titre que G. Herreros (2012) soutient qu'il faut d'abord et avant tout pouvoir établir leur caractère de violence, c'est-à-dire l'existence d'une responsabilité externe au salarié, indépendante de sa perception subjective des situations : responsabilité, quand bien même elle serait de nature non intentionnelle et relèverait d'une « domination symbolique » (Dejours, 1998) ou encore d'une « violence de système », anonyme et inéluctable parce que tenant à l'organisation du travail elle-même. A contrario, il affirme : « La violence, d'où qu'elle vienne, quelles qu'en soient les formes, nettes ou, comme c'est le plus souvent le cas, larvées, doit être visibilisée, parlée, pour être résistible » (Herreros, 2012, p. 39). Qualifier de violente une organisation suppose ainsi d'une part de déterminer une ou des responsabilité(s), d'autre part d'établir l'existence d'écarts inacceptables à des normes établies par un ou des codes, et en cela justifiables de sanctions. Or nombre des facteurs de risques psychosociaux dont fait état la littérature, bien que pouvant être corrélés avec des seuils de souffrance anormaux chez ceux qui y sont exposés, n'y suffisent pas, et cela pour plusieurs raisons :

- l'hétérogénéité des modèles de référence et des facteurs retenus qui, sous des terminologies différentes, recouvrent parfois des phénomènes similaires : quelles différences entre un conflit d'ordre éthique (Djemil, Besnard, 2012) et la souffrance liée à l'imposition de normes d'exercice contradictoires avec celles promues par le métier, ou encore avec une perte d'autonomie professionnelle ?

- la relativité de chacun des items avec lesquels est analysée la situation de travail qui, pris indépendamment les uns des autres, ne peuvent pas toujours suffire à définir des écarts inacceptables, tant ils peuvent être en tension les uns avec les autres : ainsi la pénibilité d'une tâche est-elle toujours relative à un ensemble d'autres critères, comme la rétribution salariale ; de même la charge de travail qui est toujours relative aux moyens alloués pour la mener à bien, etc.

- leur caractère empirique/descriptif qui les rend plus ou moins discutables parce que l'on peut toujours leur opposer d'autres normes : ainsi, à l'affirmation de leur pouvoir nocif peut-on toujours opposer l'argument de leur inéluctabilité tenant aux contraintes inhérentes à toute organisation de travail, ou encore aux lois du marché et à la compétitivité sans cesse accrue qu'elle exige. De plus, toute organisation du travail ne peut que faire l'objet de conflits, luttes, revendications, mouvements, positions antagonistes, aboutissant (ou non) à des accords (des compromis), toujours transitoires, jusqu'à ce qu'un nouveau conflit ne vienne les mettre en cause, etc. ; si bien qu'il faut pouvoir distinguer ce qui relève de risques psychosociaux et de conflits inhérents à l'organisation salariée du travail elle-même.

- le danger, dans une perspective d'audit et d'intervention psychosociale en milieu de travail, de confondre les lieux d'expression des problèmes avec leur origine. Ceux-ci sont généralement à appréhender comme les « symptômes » visibles et objectivables de dysfonctionnements résidant ailleurs. C'est en cela précisément qu'ils nécessitent une analyse approfondie conduisant à formuler des hypothèses compréhensives sur ce dont ils sont l'expression manifeste. Cela est particulièrement vrai pour les situations de harcèlement, mais vaut aussi pour toutes les formes de risques psychosociaux : les acteurs impliqués ne peuvent appréhender que ce qu'ils peuvent encore se représenter de leur situation et sont dans l'incapacité d'en analyser l'origine car celle-ci est une sorte de point aveugle, une absence de, une déliaison.

Une étude rigoureuse des risques psychosociaux qui prenne en compte ces écueils nécessite dès lors un modèle général de l'activité professionnelle devant obéir à un certain nombre d'exigences notamment, au-delà d'indicateurs généraux de souffrance, de disposer de modèles du travail, de son organisation et des conditions de son exercice, permettant de juger de son possible caractère violent et donc potentiellement toxique pour les professionnels y étant durablement soumis, sans qu'il ne soit à tout prix besoin de s'appuyer sur l'observation ou l'allégation de souffrances chez ceux-ci. D'autres références, méthodes, conceptualisations que celles, coutumières, de la psychosociologie, de la sociologie des organisations, de l'ergonomie..., y sont indispensables, tout particulièrement la psycho-criminologie dans la double référence qui est la sienne au psychique d'une part, au droit d'autre part (Pignol, Villerbu, 2008 ; Villerbu, 2013).

C'est dans cet axe de recherche que se situe le présent travail. Son objectif est de construire un modèle général de l'activité salariée et de son organisation collective. Il s'agira ainsi de dégager les principes fondamentaux sans lesquels une telle organisation, soit ne saurait être qualifiable d'activité professionnelle, soit ne serait pas suffisamment structurée pour être viable et durable. Ce modèle se veut structurel en ce qu'il vise à expliciter les principes constitutifs de toute organisation de travail, et cela quelle que soit la raison sociale du collectif étudié (entreprise, usine, agence, cabinet...), les professionnels contribuant à sa marche et à son activité, ses règles de fonctionnement, son organisation... Ce sont donc les lois générales auxquelles obéit toute activité professionnelle salariée qu'il s'agira de dégager, d'explicitier et d'intégrer en un modèle raisonné, modèle d'une part composé de principes (ou processus) formels en nombre clos, d'autre part articulants ceux-ci dynamiquement les uns aux autres. Il s'agit donc d'appréhender ce que l'on désigne comme une *Normativité professionnelle*, à savoir les processus sous-jacents à toute organisation du travail et aux normes internes qu'elle se donne, quelque soient celles-ci : une sorte de norme des normes, sous la forme de principes sous-jacents auxquels, pour être non toxiques, les normes et règles promues par tel ou tel milieu de travail doivent obéir. Il fallait pour cela concevoir un véritable modèle de la *Professionnalité*, id est un modèle des processus internes exigés par cette forme particulière de contribution sociale qu'est l'exercice d'un métier, comme l'on parle maintenant de parentalité pour traiter des aptitudes psychiques exigées par l'exercice d'une fonction parentale. Nous ne souscrivons ainsi pas à l'idée selon laquelle il s'agirait d'un « contrat psychologique » (Poilpot-Rocaboy, 1998) fait « d'attentes réciproques de l'employé et de l'organisation qui l'emploie », car il en va pour nous des conditions mêmes d'existence du travail salarié dont l'établissement employeur est moralement (sinon juridiquement) responsable, et non de perceptions et de besoins individuels variables d'un sujet à l'autre et qui seraient par conséquent négociables. Nous avons repris pour ce faire une construction initialement conçue pour analyser les différentes formes de crise que peut connaître l'identité professionnelle (Villerbu, 1989) que nous avons ajustée aux besoins du présent essai.

## I. UN MODELE GENERAL DE LA PROFESSIONNALITE

Pouvoir qualifier une personne de professionnel et son activité de profession suppose deux conditions essentielles :

- qu'il y ait *Contribution*, c'est-à-dire une participation à un ordre social, à une production collective, donnant lieu à une *Politique de l'emploi*, emploi entendu dans le double sens d'embauche et de sollicitation et mise en œuvre de compétences spécifiques ;

- que cette contribution fasse l'objet d'une contrepartie, ou *Rétribution*, dont le professionnel tire ses moyens de subsistance, rétribution impliquant une *Économie des gains et des coûts*, c'est-à-dire le développement d'un système de valorisation et de hiérarchisation des diverses formes de contribution au sein d'un collectif de travail donné.

<b>LA PROFESSIONNALITE</b>	
<b>CONTRIBUTION</b> (Politique de l'emploi)	<b>RETRIBUTION</b> (Économie de la contribution)

Tableau 1 : un modèle bi axial de la Professionnalité.

Que l'une ou l'autre soit absente, la contribution par abstention ou objection, la rétribution par bénévolat ou loisir, implique l'on ne saurait au sens strict du terme parler de professionnalité. Nous allons successivement examiner les processus constitutifs de l'une et de l'autre.

### I.1. La Contribution

Elle se définit comme la part que chacun consacre à une charge ou à une œuvre commune. A son fondement sont la dette (une exigence interne qui fait que nous nous sentons obligés de contribuer à l'ordre social) et la réciprocité (il faut contribuer mais aussi qu'autrui fasse de même à notre égard), ouvrant à la dimension anthropologique de l'échange. Tout le monde ne pouvant pas tout faire, toute activité professionnelle suppose une différenciation des compétences qui, dès lors qu'elles atteignent un certain degré de spécialisation, s'institutionnalisent en métiers. Tout métier suppose une délimitation qui, n'étant pas fondée chez l'homme sur un ordre naturel (à la différence par exemple des abeilles et à travailler dans une ruche), procède d'un contrat toujours relatif à un lieu et un temps donné ; il est donc constamment susceptible d'évolutions, de crises, de conflits, de mutations. L'apparition de nouveaux métiers est notamment le corollaire de problèmes plus ou moins aigus de redéfinition et de redélimitation de leurs champs de compétence avec ceux qui leur sont frontaliers et avec lesquels ils déterminent et se partagent un domaine d'activité ou de production, lui-même distinct d'autres domaines et champs de production.

Ainsi définie, la contribution suppose le développement de deux politiques, une *Politique des compétences* et une *Politique d'habilitation*, la première œuvrant à la recherche d'une adéquation optimale entre la consistance d'une place dans un collectif de travail et les aptitudes du professionnel amené à la tenir ; la seconde en un ensemble de modes de régulation de la première.

#### I.1.1. La Politique des compétences

Elle a pour objet la constitution d'un collectif de travail, c'est-à-dire d'un ensemble de professionnels devant ensemble mener à bien ce qui fait la raison sociale de l'établissement employeur. Elle suppose d'une part une division du travail, d'autre part une articulation des différentes compétences sollicitées. Cette politique vise ainsi à rendre chacun efficient dans les fonctions qu'il aura à occuper et pour les tâches qu'il aura à exécuter, mais également à lui donner une place dans le collectif de travail. Il en va ici de ce que l'on dénomme un *Organigramme fonctionnel*. Cette politique des compétences va se réaliser suivant deux processus contradictoirement liés, l'un visant à différencier l'activité générale en postes de travail suivant un principe de *Partition*, l'autre à intégrer ceux-ci en un collectif suivant un principe de *Participation*.

#### -La Partition

Puisque tout le monde ne saurait être compétent dans tous les domaines de l'activité humaine, la partition a pour objet la recherche d'une adéquation optimale entre un professionnel et un emploi car si tout un chacun a une place à tenir, c'est au titre de sa capacité à en assumer les exigences de par la spécificité de ses compétences. Celles-ci s'appuient non seulement sur la formation initiale, la formation continue, mais aussi sur les diverses expériences et savoir-faire acquis par le professionnel durant sa carrière, voire dans ses activités extraprofessionnelles. Ce sont ces compétences qui sont au fondement des différents métiers puisqu'elles attestent d'une aptitude à effectuer certaines tâches suivant des normes, des techniques, des modèles de représentation, voire des visions du monde spécifiques et différenciatrices (Castel, 1983). Ainsi, si différentes professions peuvent œuvrer à un même objectif, elles le font chacune selon leurs modalités propres. Dans un service hospitalier par exemple, médecins, infirmiers, psychologues, aides-soignants..., participent tous à la prise en charge des patients. Cependant chaque corps professionnel concevra sa contribution en valorisant une certaine manière d'être, d'appréhender les problèmes et d'œuvrer à leur traitement, et cela au moyen de méthodes et outils distincts. La division des tâches va donc se constituer sur la base des compétences a priori nécessaires à la réalisation de l'activité qui donne sa raison sociale à l'entreprise, au groupe, à l'institution. L'on notera cependant que là aussi tout est relatif, car deux établissements peuvent avoir une même raison sociale sans toutefois faire appel de façon exactement identique aux mêmes compétences dans la composition de ses équipes de travail : leur histoire, des valeurs différentes, des conceptions novatrices de la concevoir et de la mener à bien..., peuvent influencer sur la composition du groupe. Inversement, une compétence particulière non initialement requise apportée par l'un de ses membres peut significativement influencer sur le style du collectif tout entier. C'est donc au titre des compétences acquises et à la forme de contribution auxquelles elles rendent apte que chacun peut devenir professionnel, c'est-à-dire répondre à une offre d'emploi ou d'appel à candidature, être embauché et se voir attribuer un poste de travail.

#### -La Participation

Le principe de partition ne saurait répondre à lui seul aux impératifs de la politique des compétences car la division du travail en postes nécessite que soient pensées les articulations devant les unir. Elle suppose donc un principe opposé, la *Participation* qui, elle, vise à la constitution de collectifs de travail. Plus l'entreprise sera grande, plus elle se divisera en un nombre important et diversifié de collectifs, que ce soit sous la forme de bureaux, ateliers, sous-groupes divers, pouvant réunir soit des professionnels différents, soit un même corps professionnel. Il est à noter que, dans certains cas, un salarié peut composer à lui seul une telle entité organique. Le propre de ces collectifs est leur autonomie relative, c'est-à-dire qu'ils

doivent la plupart du temps assumer à eux seuls l'ensemble des actions nécessaires à l'effectuation des fonctions et missions qui leur sont dévolues. Il existe cependant à l'inverse des missions dites « transversales » dont la responsabilité incombe à tous et dont la réalisation prime sur le découpage en postes. De même, certaines missions et fonctions ne relèvent a priori de la compétence de personne en particulier (dans toute organisation il existe des espaces vides) et ce n'est que par accord tacite ou décision collectivement prise qu'elle échoiront à tel professionnel plutôt qu'à tel autre sans qu'elles ne relèvent pourtant spécifiquement de ses compétences. Enfin, un emploi consistant non seulement à exercer ses compétences propres mais aussi à les mettre au service d'un collectif, d'une part l'ensemble des compétences acquises par chacun ne sera pas nécessairement sollicité, d'autre part chacun aura à adapter ses méthodes, voire à en acquérir de nouvelles, en fonction des besoins de l'entreprise et, à l'intérieur de celle-ci, de son unité de rattachement et ses spécificités. Il s'agit ici de penser de façon réciproque les articulations entre professionnels, afin de les rendre complémentaires, c'est-à-dire mettre au service du collectif des compétences de chacun.

Partition et participation obéissent donc à deux exigences contradictoires exigées par la constitution d'un collectif de travail : disposer de compétences différenciées délimitant des espaces de responsabilité propres, les faire œuvrer en synergie à une tâche commune. Ils réalisent ensemble les conditions formelles de l'incorporation de professionnels dans un milieu de travail. La politique des compétences suppose cependant toujours des approximations, des crises, des mutations : elle n'est jamais déterminée une fois pour toutes et est toujours à remettre à l'ouvrage car des postes deviennent inutiles ou encore exigent de nouvelles compétences alors que d'autres s'avèrent à créer. C'est ce dont témoigne l'existence de la « formation continue » car entre le moment de l'embauche et le moment présent, la nature d'un poste et d'une place, de même que le métier et les compétences particulières qui en sont attendues, ont pu considérablement évoluer.

### *1.1.2. La Politique d'habilitation*

Son objet consiste en une évaluation de la politique des compétences dont elle représente en quelque sorte le principe de réalité. Il ne suffit en effet pas d'avoir un poste et d'être organiquement affecté à un collectif, encore faut-il qu'il contribue véritablement par ses spécificités à la marche de l'entreprise. La politique d'habilitation consiste ainsi en une régulation du rôle et de la place de chacun dans le collectif d'appartenance. Elle vient en même temps prévenir toute forme d'abus de pouvoir, car occuper un emploi au sein d'un collectif de travail ne légitime pas automatiquement le professionnel à faire ce que bon lui semble, même dans le plus strict cadre de ses compétences.

Cette habilitation se réalise suivant deux principes en tension constante : un principe de *Délégation* et un principe de *Substitution*. Constitutifs ensemble de l'*Organigramme des responsabilités* sans lequel aucun collectif ne peut durablement exister comme tel, ils donnent ensemble un cadre à l'activité de tous, la délégation venant réguler la fonction de chacun dans le groupe, la substitution sa place dans celui-ci.

#### -La Délégation

Le principe de *Délégation* se réalise dans l'attribution de *Missions* sans lesquelles aucun professionnel n'est habilité à travailler, missions qui, en même temps qu'elles attestent de l'utilité de ses compétences pour le collectif, donnent un cadrage à l'usage qu'il peut en faire dans son exercice. Elles délimitent ce faisant son « autonomie professionnelle ». Cela signifie que si les compétences acquises rendent tout professionnel apte à offrir telle prestation ou à

assumer tel ou tel poste, ce ne peuvent être à elles seules celles-ci qui détermineront la nature de son activité : c'est par délégation, et uniquement par délégation, qu'est fixée la nature de la contribution de chacun, quand bien même son métier permettrait au professionnel d'assumer, souvent même mieux que celui qui les lui délègue, ses missions. Autrement dit, l'exercice professionnel ne se justifie pas exclusivement des seules compétences acquises au sens où l'on ne peut mettre en œuvre celles-ci que dans la mesure où des missions ont été confiées au professionnel qui seules l'autorisent à les exercer. Ce qui est parfois désigné comme « le rôle propre » ne vaut que dans le strict cadre des missions qui lui sont confiées et elles consistent exclusivement en les modalités concrètes qu'il adoptera pour mener à bien sa tâche.

#### -La Substitution

Si la délégation cherche à prémunir le collectif d'un exercice indu par le professionnel de ses compétences en cadrant celles-ci par des missions, le processus de *Substitution* vise quant à lui à protéger ce même collectif du risque toujours possible de débordement de ses fonctions sur celle de l'un de ses collaborateurs, au risque d'une dilution de ce qui les différencie. Il vient ainsi réguler les articulations entre les professionnels d'un même collectif, régulation indispensable car plusieurs facteurs structurels tendent toujours à brouiller celles-ci : d'une part toute appartenance à un collectif de travail suppose une mise en partage des connaissances et savoir-faire de chacun, d'autre part il existe, nous l'avons vu, des espaces vides susceptibles d'être indifféremment investis par tout un chacun. Ce processus de substitution se donne en particulier à voir dans les règles de remplacement d'un professionnel par un autre en cas d'absence ou de vacance de poste. Car si nul n'est irremplaçable, personne ne peut être remplacé par tout un chacun. Il existe ainsi dans tout collectif de travail des règles (quoique parfois non explicitement formulées comme telles) qui déterminent qui peut remplacer qui et à quelles conditions. La place de chacun dans un organigramme s'évalue ainsi, entre autres choses, au nombre et à la qualité de ceux qui sont habilités à le remplacer en cas d'absence. Cela signifie que ne sont habilités à pratiquer certains actes, -et cela même si d'autres en ont la compétence-, que ceux qui sont exclusivement détenteurs des mêmes titres que lui ou, à défaut, ceux qui à titre exceptionnel, en raison de circonstances définies par avance et selon des règles extrêmement précises spécifiées par des textes réglementaires, peuvent jouer le rôle de « faisant fonction ». Au plan juridique, ce principe de substitution va se concrétiser par des textes qui prémunissent certaines professions du risque de se voir exercées par tout un chacun et vont sanctionner ce qui est alors défini comme un « exercice illégal » ou encore un usage indu de titre.

<b>LA CONTRIBUTION</b>			
<b>Politique des compétences</b> Organigramme fonctionnel		<b>Politique d'habilitation</b> Organigramme des responsabilités	
<b>Partition</b>  <i>Se réalise dans du <u>poste de travail</u></i>	<b>Participation</b>  <i>Se réalise dans du <u>collectif de travail</u></i>	<b>Délégation</b>  <i>Se réalise dans de la <u>mission</u> qui détermine l'espace de</i>	<b>Substitution</b>  <i>Se réalise dans de la <u>fonction</u> qui détermine la place de chacun dans la</i>

		<i>responsabilité propre de chacun</i>	<i>hiérarchie interne au collectif de travail</i>
--	--	--	---

Tableau 2. Les principes constitutifs de la Contribution.

## I.2. LA RETRIBUTION

La professionnalité se définit également par la *Rétribution* à laquelle donne lieu toute contribution professionnelle. Expression de la valeur que l'entreprise accorde à l'activité du salarié, elle recouvre la rémunération pécuniaire sous toutes ses formes (salaires, primes) mais également les conditions matérielles d'exercice, ainsi qu'un ensemble de possibles avantages attachés à l'emploi. Or comme les biens appartenant à un établissement (locaux, matériel...) ainsi que les bénéfices (ou équivalents) réalisés par celui-ci ne sont pas infinis, leur répartition entre les différents professionnels exige que soient déterminés des critères pour ce faire. Ceux-ci, quels qu'ils soient, obéissent nécessairement à trois principes : d'abord qu'il y ait une valeur à donner au prix à payer pour contribuer ; ensuite qu'il y ait une hiérarchisation dans la rétribution, c'est-à-dire que toutes les valeurs ne s'équivalent pas ; et qu'enfin le rapport de l'un à l'autre définisse cette fois-ci non plus des politiques, mais des *Économies*, c'est-à-dire un rapport entre les coûts engagés et les gains acquis en retour, entre les investissements et les dividendes. Il ne suffit donc pas d'être habilité à contribuer, encore faut-il que cette contribution obéisse à certains critères qui permettent d'en analyser non plus l'utilité mais la *Valeur*. C'est toute la complexité de cette *Économie de la rétribution* que nous allons maintenant examiner. A son principe se trouvent deux économies en tension constante : une *Économie de l'effort* consistant en une logique de répartition des biens et des bénéfices selon les efforts fournis par chacun, et une *Économie de vigilance*, répondant à une logique d'évaluation et œuvrant comme système de contrôle de la première. La première renvoie à l'intérêt d'une prestation, la seconde à sa qualité.

### I.2.1. L'Économie de l'effort

Elle a pour objet la reconnaissance et la valorisation du coût de toute contribution selon le principe général que tout effort mérite récompense. Deux processus essentiels participent à œuvrer à cette hiérarchisation des contributions :

- le *Prestige*, qui détermine la valeur accordée aux compétences acquises et à la forme de prestation qu'elles permettent de mettre au service du collectif.

- le *Mérite*, qui valorise quant à lui l'investissement mis par le professionnel dans sa contribution, c'est-à-dire les efforts qu'il consent à développer son activité professionnelle.

#### -Le Prestige

Il consiste en la valorisation de l'appartenance professionnelle, appartenance qui donne lieu, d'une part à la protection des acquis attachés au métier, d'autre part à la recherche de nouveaux acquis. Il existe ainsi dans toute entreprise une véritable échelle des professions, pouvant être variable de l'une à l'autre, dont les différents statuts, catégories, cadres (au sens de ce terme dans la fonction publique), représentent les expressions concrètes. De façon générale, plus les compétences ou les capacités que nécessite l'accès à une profession sont rares ou encore ont exigé d'efforts pour être acquises et reconnues (en termes aussi bien

d'années d'études, de difficulté d'accès à la formation en raison de la rareté des places, de la difficulté à acquérir le titre à l'issue de la formation, de difficulté d'un concours...), plus elle fait l'objet de prestige et ouvre théoriquement lieu à une rétribution élevée. Ce prestige se donne également concrètement à voir dans de la *Dispense*, dont le principe est que, plus la contribution du professionnel est valorisée, plus d'autres effectuent à sa place ce qui n'en ressortit pas exclusivement (avoir un secrétariat à disposition, pouvoir déléguer certaines tâches à des collaborateurs...), ainsi qu'à des avantages matériels qui représentent un gain de temps ou d'efficacité (un logement de fonction, une place de parking réservée, un téléphone portable, des outils de travail plus performants, etc.).

#### -Le Mérite

Si ce qui fait l'objet premier de la rétribution est la compétence acquise, la manière dont le professionnel va investir son emploi donne également matière à reconnaissance. Il s'agit ici des efforts personnels développés consacrés à la valorisation de son poste de travail. Dans la fonction publique, l'appréciation et la notation annuelles en représentent la concrétisation la plus commune. Il peut également donner lieu à des avantages consistant pour l'essentiel en des possibilités de promotion, en l'accès à des responsabilités plus élevées, donc plus prestigieuses, et auxquelles sont en général attachées un salaire et une échelle de carrière plus élevés, ou encore à des « primes ». Et quand durer dans son travail est considéré comme un mérite en soi, quand il est admis que plus l'on a travaillé, plus l'on a accumulé d'expérience et plus l'on a de chance d'être compétent dans son poste, plus l'ancienneté est systématiquement valorisée et donne lieu à promotions régulières suivant une échelle de carrière prédéterminée.

#### 1.2.2. *L'Économie de vigilance*

La rétribution exige non seulement une contribution mais encore une vigilance particulière quant à ce que chacun peut retirer de celle-ci, c'est-à-dire aux risques d'abus ou de bénéfices indus auxquels elle pourrait donner lieu. Car s'il est indispensable que la rétribution soit méritée par les efforts consentis pour contribuer, encore doit-elle faire l'objet d'une évaluation quant à sa *Qualité* : ça n'est pas parce que l'on est habilité à contribuer et que l'on a acquis droit à rétribution que l'on est autorisé à fournir n'importe quelle prestation. L'on peut ainsi avoir un besoin impérieux d'un boulanger et favoriser son installation par des primes, il n'empêche que son pain, tout en répondant aux normes le reconnaissant comme étant bien du pain, peut s'avérer être de piètre qualité et inciter les clients à aller voir ailleurs. Tout comme il pouvait y avoir une politique d'habilitation venant attester (ou non) de l'utilité pour le collectif des compétences acquises, ici une *Économie de vigilance* va prêter attention aux mésusages toujours possibles qui peuvent être faits, non ici de la compétence en elle-même, mais de l'usage de cette compétence par le professionnel, c'est-à-dire des droits, prérogatives, bénéfices, pouvoirs..., auxquels elle donne lieu. Cette économie de vigilance suppose donc un ensemble d'exigences internes à l'exercice même d'une profession, valant comme autant de critères d'appréciation de la qualité de la prestation offerte, ce que l'on désigne communément du terme de « conscience professionnelle ». Elle recouvre deux enjeux selon qu'elle s'attache à définir :

- ce qui relève d'un ensemble d'*Obligations*, définitoires d'écarts ou de manquements toujours possibles aux exigences propres à l'exercice d'une profession donnée. C'est le champ de la *Déontologie*, du devoir bien faire, et qui peut donner lieu selon les professions et les domaines d'activités à un code ou encore une charte ;

- ce qui relève de critères internes d'appréciation ou d'une *Autoévaluation* par le salarié lui-même de ses prestations au regard de ses normes et valeurs professionnelles. C'est le champ de l'*Éthique*, du savoir bien faire.

#### -Les Obligations

Les obligations tiennent à ce qu'une profession s'est donnée comme « règles de l'art », si bien que les efforts consentis par le professionnel doivent être en conformité avec l'ensemble de normes internes promues par le métier. Il s'agit du domaine de la déontologie qui, en soi, ne garantit en rien de la qualité d'une prestation, mais assure tout un chacun qu'elle a été effectuée suivant certaines exigences tenant aux compétences acquises et aux normes professionnelles qu'elles promeuvent. Par exemple, dans le domaine médical, en relèvent les « bonnes pratiques », les « protocoles de soins », « l'obligation de moyens », etc. Ces critères se donnent particulièrement à voir quand, l'exercice professionnel ne les respectant pas, apparaît de l'écart ou de la « faute professionnelle », tous comportements passibles de sanctions disciplinaires parce que non conformes aux normes d'exercice. Ceci peut donner lieu à la création d'ordres professionnels, instances chargées de leur respect.

Il en va ici également du mésusage, ou de l'usage détourné, toujours possible, des prérogatives auquel la contribution donne lieu, et se profile alors la figure du « ripou », de celui qui détourne les avantages liés à sa fonction à son seul intérêt, au détriment de l'intérêt de son collectif d'appartenance. A l'inverse, il existe dans toute histoire d'une profession des personnes qui, même si elles ne sont pas nécessairement les plus compétentes, incarnent cependant les valeurs et idéaux de tout un corps et font figure d'exemples.

#### -L'Autoévaluation

Il ne suffit pas d'être en conformité avec les normes et règles promues par son corps professionnel pour satisfaire à l'économie de vigilance, car encore faut-il que la prestation offerte satisfasse à des critères renvoyant non plus à la déontologie, mais à ce que l'on dénomme l'éthique. Celle-ci consiste à évaluer sa prestation ou sa production, c'est-à-dire à chercher à obtenir une qualité optimale de résultat au regard de ses valeurs et idéaux professionnels. Elle repose sur un ensemble de critères permettant d'analyser qualitativement une réalisation. Il s'agit là d'une mise en relation entre une action (ou ensemble d'actions) et ce à quoi elle aboutit concrètement, relation constitutive de critères internes à l'activité professionnelle elle-même, et permettant des réajustements permanents des actions et actes effectués en fonction des effets qu'elles engendrent. C'est cette mise en relation qui permet de repérer de l'erreur, ou de l'échec, et de se corriger. Ceci donne lieu à ce que notamment P. Bourdieu (1972) s'est attaché à formaliser sous le terme de *praxis* : l'élaboration progressive, par tâtonnements et apprentissages successifs, du « savoir-faire ». Et quand un professionnel (voire toute une profession) ne se donne pas les moyens de cette évaluation, il en vient à s'auto justifier sans cesse, faute de porter ce regard critique sur son activité. L'évaluation dont il s'agit ici ne se confond pas avec l'évaluation des mérites, même si elle peut y contribuer, car un professionnel qui ne se mettrait jamais en question aurait peu de chance de satisfaire à des critères de mérite, sauf aveuglement toujours possible de ceux sensés les apprécier et confondraient alors conformité et qualité ; car un échec ne peut pas toujours être imputable au professionnel lui-même, qui peut estimer à juste titre avoir fait ce qu'il avait à faire et qu'il ne pouvait faire mieux eu égard aux circonstances auxquelles il était confronté ou aux moyens qui lui étaient alloués ; mais encore faut-il, pour en juger, avoir établi ce rapport entre une activité et ses effets concrets.

<b>RETRIBUTION</b>			
<b>Économie de l'effort</b> (Valeur de la prestation)		<b>Économie de vigilance</b> (Qualité de la prestation)	
<b>Prestige</b> (Autoconservation)	<b>Mérite</b> (Promotion)	<b>Obligations</b> (Déontologie)	<b>Autoévaluation</b> (Éthique)
<i>Échelle des <u>statuts</u></i>	<i>Échelle des <u>mérites</u> individuels</i>	<i>De l'excellence et de la faute professionnelle</i>	<i>Du succès et de l'échec De l'erreur</i>

Tableau 3. Les principes constitutifs de la Rétribution

Ainsi conçue, la professionnalité représente un modèle normatif (et non normalisant) de ce que constitue l'activité professionnelle au sein d'un collectif de travail. Elle se veut un schéma raisonné d'analyse de toutes les formes et situations de travail, tant en termes d'organisation générale que de stratégies individuelles et collectives auxquels obéissent ses différents acteurs. Elle montre en outre que c'est parce que ces principes sont en tension constante les uns par rapport autres qu'une organisation de travail et les règles qu'elle se donne sont toujours un compromis entre des exigences par essence contradictoires ou plus justement en opposition dialectique, toujours donc susceptibles d'être à l'origine de tensions, de conflits, crises, et nécessiter des réaménagements périodiques. L'on a ainsi pu remarquer que la Partition s'opposait dialectiquement à la Participation en ce que la première vise à différencier des postes alors que la seconde vise à les unifier en un collectif. Il en est de même de l'opposition entre Délégation et Substitution, la première visant à attribuer à chacun des champs d'activité aussi spécifiques et différenciateurs que possible, la seconde à penser jusqu'à quel point chacun est remplaçable par les autres. D'autre part, entre la Partition et la Délégation existe un lien structurel, la première délimitant des compétences propres tenant à la formation dont la seconde vient restreindre l'exercice en les incorporant dans des missions. La même articulation existe entre la Participation et la Substitution puisque la première détermine des postes dont l'autonomie est toujours subordonnée aux besoins internes du collectif. Et il en va de même de la Rétribution : ainsi le Mérite vient-il dans son principe s'opposer au Prestige, l'Autoévaluation aux Obligations, les Obligations au Prestige et l'Autoévaluation au Mérite. Quant aux rapports entre Contribution et Rétribution, ils procèdent également de tensions entre des exigences contradictoires. Ainsi, la Politique des compétences est-elle toujours liée aux moyens à disposition : si l'on peut souhaiter recruter un technicien ou un ingénieur de haut niveau, ou bien en sport un entraîneur ou un joueur talentueux, encore faut-il disposer des moyens pour lui offrir un poste attractif en termes de rémunération et d'avantages divers. De même, la Politique d'habilitation entretient-elle des liens intimes avec la capacité du salarié à faire preuve de « conscience professionnelle », et plus celle-ci sera élevée, plus, à compétences égales, les missions et les fonctions qui lui seront dévolues seront-elles importantes.

## **II. DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX AUX ATTEINTES A LA PROFESSIONNALITE.**

Dans le quotidien, ces huit processus constitutifs de la professionnalité, œuvrant ensemble à faire du travail salarié une situation sociale d'activité cohérente, sont totalement intriqués les uns aux autres. C'est par contre lorsque l'un d'entre eux en vient à dysfonctionner ou à être défaillant que l'on peut alors pleinement prendre conscience de son importance de par la désorganisation de l'activité individuelle et collective que cela va engendrer. Chacun de ces processus constitutifs de l'activité professionnelle peut ainsi faire électivement l'objet d'*Atteintes* ponctuelles ou répétitives, accidentelles ou intentionnelles. Ce modèle de la professionnalité permet ainsi de formuler des hypothèses structurelles quant au(x) principe(s) normatif(s) et axiologique(s) sous-jacents aux symptômes cliniques observables de souffrance au travail. Il permet notamment de différencier ce qui relève de l'ordre du conflit (des positions antagonistes quant aux normes et aux valeurs internes à promouvoir, ou quant à leur mise en œuvre en une organisation), de ce qui relève de véritables crises engendrées par des atteintes, ou mise en échec de l'un au moins de ses principes constitutifs. Dans ce second cas, la professionnalité se trouve empêchée sur l'une de ses dimensions, entraînant, par un effet de dominos, tout un ensemble de dysfonctionnements sur ses autres axes. Ce sont alors les professionnels qui se trouvent mis en impasse du fait de conditions d'exercice personnelles et collectives défaillantes, ce qui engendre en eux une souffrance prenant un sens différent selon qu'ils sont invalidés dans leur *utilité* (en cas d'atteintes à la Contribution) ou dans leur *valeur* (en cas d'atteintes à la Rétribution). L'on peut ainsi plus clairement distinguer ce qui fait problème central et ses retombées et, en conséquence, mieux cibler ce qui doit faire l'objet d'une attention particulière dans une visée d'intervention psychosociale sur le collectif, ainsi que dans le cadre d'une aide psychologique à des sujets victimes de harcèlement ou de maltraitance professionnelle. Pour ces derniers, il permet de construire une représentation cohérente, et structurante pour eux, d'une situation professionnelle devenue d'autant plus insupportable qu'elle semble incompréhensible tant elle ne semble plus obéir aux règles et usages communément admis.

Tout professionnel trouvera aisément dans son expérience personnelle matière à illustrer ce que peuvent être des atteintes ponctuelles à chacun de ceux-ci. A chaque fois qu'est éprouvée une souffrance au travail autre que celle tenant la pénibilité propre à l'activité coutumière, ou dépassant significativement son niveau habituel, l'on doit imaginer que l'un au moins de ces paramètres a dysfonctionné soit par négligence, soit en raison d'une atteinte volontaire, soit du fait d'un événement « indésirable » ou « sentinelle », c'est-à-dire n'ayant pas fait l'objet d'une stratégie préventive. Personne n'est à l'abri de tels incidents, que ce soit comme « responsable » ou comme « victime ». L'important est qu'il existe des possibilités de les analyser et d'en prévenir la survenue afin qu'ils ne se reproduisent si possible jamais. Aussi problématiques et sources de souffrances qu'ils puissent être, ces moments restent du registre de l'accident ou du « dérapage » ponctuels, si du moins ils ont fait l'objet d'une analyse et donné lieu à la mise en place de stratégies préventives.

Mais qu'en est-il lorsque l'un au moins de ces paramètres fait l'objet d'atteintes répétées ? Que celles-ci soient intentionnelles ou non, conscientes ou non, qu'elles procèdent d'un processus de harcèlement, d'un management maltraitant ou encore de négligences systématiques, nous importera ici moins que l'analyse des effets spécifiquement engendrés par l'attaque de chacun des principes considérés, même si ces différences revêtent une grande importance lorsqu'il s'agit de déterminer les responsabilités d'un point de vue administratif et/ou juridique. Notre modélisation permet de dégager huit formes canoniques d'*Atteintes à la professionnalité*, terme générique qui nous a semblé ici préférable à tout autre (comme celui d'attaques, d'agissements hostiles...) car il permet de mettre sur un même plan aussi bien des comportements actifs que passifs, individuels que de groupe, ayant directement pour cible un

professionnel ou un collectif, ou bien relevant d'une organisation générale du travail défaillante par négligence, ou activement maltraitante. Nous allons maintenant nous attacher à qualifier, définir et décrire et succinctement chacune d'entre elles selon le processus normatif constitutif de la professionnalité spécifiquement affectée par ces atteintes.

## **II.1. Les atteintes à la contribution**

Elles visent l'organisation du travail au sens large du terme, à savoir les modalités selon lesquelles le travail est distribué entre les différents professionnels, en termes de postes, d'affectations, de places, de missions, de fonctions, etc., recouvrant ainsi tout le champ dit du management, généralement dévolu à la Direction des ressources humaines ou son équivalent.

### *II.1.1. Les atteintes à la politique des compétences*

Nous avons vu que la politique des compétences avait pour objet de rendre tout un chacun à même de répondre aux exigences de l'emploi qui lui était alloué, en termes de savoir-faire, expériences, capacités diverses... Atteindre à celle-ci revient à créer une inadéquation plus ou moins totale entre les compétences du salarié et les impératifs de son poste de travail et de sa place au sien de son collectif appartenance. A l'extrême, l'on trouvera ici les phénomènes dits de « placardisation », décrits en détail par D. Lhuilier (2002), dans lesquels le salarié se voit imposer un poste en total décalage avec ses compétences ou encore une place fictive parce que ne contribuant aucunement au fonctionnement collectif. Deux modes d'atteinte en ressortent selon qu'est spécifiquement visé le processus de partition ou celui de participation.

#### *-Les atteintes à la partition : la **Déqualification***

Les atteintes au principe de partition ont pour caractéristique d'opérer une disjonction plus ou moins importante entre les compétences du professionnel et son poste de travail en ce qu'il exige de savoir-faire spécifiques. Nous avons dénommé ces formes d'atteintes du terme de *Déqualification*, dans la mesure où elles tendent à ne plus prendre en compte ces savoir-faire dans l'attribution des postes de travail. Le professionnel se trouvera alors placé devant le paradoxe d'être employé à ne pas faire ce pour quoi il a été formé et embauché, contraint d'occuper un poste dont d'autres seraient plus à même d'assumer la responsabilité et, inversement, dessaisi de l'emploi pour lequel sa formation, et/ou son expérience, le destinait le mieux. S'il est rare que l'embauche initiale puisse donner lieu à de tels dysfonctionnements, il est d'observation beaucoup plus courante de les voir se développer à l'occasion de promotions internes ou, en cas de restructuration, de redistributions d'affectations ne tenant que très peu, voire pas du tout compte, des compétences de chacun des intéressés. C'est notamment ce type de phénomène qu'ont décrit Peter et Hull (1972) sous le terme de « Principe de Peter » lorsque, par une suite de promotions internes, un salarié finit par atteindre son « seuil d'incompétence ».

#### *-Les atteintes à la participation : la **Ségrégation***

C'est normalement toujours au titre de ses compétences spécifiques que tout salarié va être affecté à un poste et intégrer un collectif de travail à la contribution sociale duquel il va participer. Ceci suppose que son intégration à ce collectif puisse se réaliser, ce qui implique des ajustements entre ses membres dans la mesure où il existe une solidarité organique entre ceux-ci. En cas d'atteinte au principe de participation, c'est cette intégration qui va faire

l'objet d'attaques ou de manquements systématiques, dans un processus que l'on peut dénommer de *Ségrégation*. Il consiste en un ensemble des modalités multiples de rendre impossible, ou à tout le moins toujours problématique, toute forme de participation au collectif de rattachement. Il s'agit par exemple de diverses formes « mise en quarantaine », privant le professionnel d'éléments d'information indispensables à la tenue de sa place, l'interdisant de participer à des réunions concernant son travail, au développement de rumeurs négatives, de comportements d'ignorance ostensibles.... Cette ségrégation peut en outre se donner comme motif explicite n'importe quel trait discriminatoire et stigmatisant (Poilpot-Rocaboy, 2000).

## II. 1.2. Les atteintes à la politique d'habilitation

L'habilitation, avons-nous vu, consiste dans son principe en un ensemble de régulations de la politique des compétences car si les compétences autorisent à occuper un emploi, encore faut-il que la modalité de contribution auxquelles elles ouvrent ait une utilité effective pour collectif de travail dans lequel elles doivent s'exercer et répondent à des besoins internes à celui-ci. Les atteintes à la politique d'habilitation vont ainsi avoir pour objet non les compétences elles-mêmes, mais leur inscription et leur mise en œuvre au sein du groupe de rattachement.

### -Les atteintes à la délégation : la *Disqualification*

Les compétences acquises par un salarié, quel que soit son statut hiérarchique, sont, avons-nous vu, au fondement de son autonomie professionnelle : ce sont elles qu'il est supposé mettre en œuvre dans l'exécution de ses missions qui lui sont, par délégation, confiées. C'est à cette autonomie que vont toucher les atteintes au processus de délégation, d'où le terme de *Disqualification* choisi pour les dénommer puisqu'elles peuvent mettre en cause tout ce qui relève de sa compétence et de sa responsabilité personnelle dans l'exercice de son métier : modalités d'analyse de l'activité, options stratégiques retenues, méthodes développées, techniques, outils employés, gestion de la planification de ses tâches, etc. Cela pourra consister notamment à l'amener à effectuer son travail suivant des modalités non congruentes à l'analyse que ses compétences l'amènent à développer aux fins de réalisation de ses missions et, in fine à devoir se renier dans ce qui fait son identité professionnelle. L'on en trouve plusieurs exemples remarquablement relatés par Dervin (2009) : par exemple des techniciens chargés d'installer à domicile du matériel téléphonique vendu par un commercial à un client et qui découvrent sur place que ce matériel est techniquement inadapté, donc impossible à faire fonctionner eu égard aux conditions matérielles rencontrées. Moins spectaculaire, mais très courant, est le cas du responsable qui, ne pouvant assumer ses délégations, est dans un contrôle permanent de l'activité de ses subordonnés, ne leur laissant alors aucune latitude dans leur travail et leur interdisant toute initiative. Ce peut être également l'effet de certains protocoles ou procédures imposées sans concertation ne permettant aucun ajustement aux conditions d'effectuation de travail rencontrées et à leurs aléas, à l'exemple d'employés de plate-forme téléphoniques devant suivre au mot près une liste de questions en un ordre strict, et devant de ce fait souvent demander des renseignements que l'on vient juste de leur donner spontanément.

### -Les atteintes à la substitution : l'*Indifférenciation*

Le principe de substitution ayant pour objet de déterminer les règles de remplacement des professionnels les uns les autres dans le respect des textes protégeant chaque profession, les

atteintes qui peuvent lui être spécifiquement portées vont s'en prendre aux limites de compétence des différents professionnels organiquement liés, engendrant une dilution des rôles ou des fonctions, chacun pouvant en venir simultanément ou successivement tenir toutes les places. Dans cette logique problématique, le professionnel peut se voir attribuer des fonctions pour lesquelles il n'a pas nécessairement compétence mais qui surtout ne relèvent pas de son poste de travail. Dans ce cas, celui sensé être mandaté pour exercer ces mêmes fonctions ne les remplit pas, les laisse vacantes car il est employé à celles qui ne lui avaient pas été initialement attribuées, ce qui contraint les autres membres de l'équipe à pallier ses manquements au risque d'un exercice hors cadre. L'on songera également à ces institutions où, parallèlement à l'organigramme hiérarchique officiel, se développe un autre organigramme, cryptique, suivant lequel des responsabilités sont prises par d'autres que ceux officiellement désignés pour les assumer et qui peuvent donner lieu au développement de « coalitions perverses » (Selvini et coll., 1984).

Ceci donne le tableau synthétique suivant de l'ensemble des atteintes à la Contribution :

<b>Atteintes à la CONTRIBUTION</b>			
<b>Atteintes à la Politique de compétences</b> (non prise en compte des compétences)		<b>Atteintes à la Politique d'habilitation</b> (usage indu des compétences)	
<p><b>Atteintes à la Partition</b></p> <p>Arbitrarité des critères d'attribution des postes telle que les spécificités des compétences ne sont pas respectées</p> <p><b>Processus de DEQUALIFICATION</b></p>	<p><b>Atteintes à la Participation</b></p> <p>Arbitrarité des critères définitoires de la place dans le collectif telle qu'ils perdent leur lien avec les compétences propres à chaque professionnel</p> <p><b>Processus de SEGREGATION</b></p>	<p><b>Atteintes à la Délégation</b></p> <p>Dilution de l'autonomie professionnelle dans la réalisation des missions confiées</p> <p><b>Processus de DISQUALIFICATION</b></p>	<p><b>Atteintes à la Substitution</b></p> <p>Dilution des fonctions au sein du collectif qui ne sont plus liées à la place tenue dans l'organigramme hiérarchique</p> <p><b>Processus d'INDIFFERENCIATION</b></p>

Tableau 4. Les atteintes à la Contribution.

## II. 2. Les atteintes à la rétribution

Elles touchent à ce qui ressortit à la reconnaissance sous toutes ses formes, que celle-ci soit positive ou négative, qu'elle soit matérielle, pécuniaire, prenne la forme d'une promotion (ou à l'inverse d'un déclassement), d'une évaluation qualitative ou quantitative, qu'elle émane de la hiérarchie ou des pairs, etc., c'est-à-dire à tout ce qui peut faire, pour le salarié, critères d'estime et de mésestime de lui-même comme professionnel dans l'exercice de son métier, en référence à la valeur et à la qualité de ses prestations.

### II. 2.1. Les atteintes à l'Économie de l'effort

S'en prendre à l'économie de l'effort revient à déréguler le système de sanction, positif comme négatif, de l'activité professionnelle. Ne pouvant plus s'en former une représentation cohérente parce que dessaisi des critères sur lesquels elle s'appuie, le professionnel ne se trouve plus à même d'apprécier lui-même la valeur de sa prestation. L'on retrouvera là l'équivalent de ce qui a été décrit en milieu éducatif sous les termes de « chouchou » et son opposé, la « tête de turc », à savoir formes de reconnaissance semblant à ceux qui y sont soumis d'autant plus injustes et surtout confusionnantes que fondées sur des critères arbitraires, de surcroît très souvent mouvants et imprévisibles.

#### -Les atteintes au prestige : le *Déclassement*

Les atteintes porteront ici électivement sur le prestige accordé à la profession du salarié, c'est-à-dire concrètement, sur l'ensemble de ses dispenses et acquis, à savoir tout ce qui atteste de la valeur que l'on accorde à sa prestation. Il s'agit d'un processus dont la logique obéit à celle d'un véritable *Déclassement* puisqu'il vise à rabaisser, déprécier, les compétences du professionnel en leur retirant de la valeur de façon arbitraire et sans véritable justification : révision unilatéralement décidée à la baisse du contrat de travail, surcroît de travail sans contrepartie, réduction du personnel sous responsabilité, dégradation des conditions d'exercice, atteintes aux avantages acquis..., en représentent autant de formes d'expression privilégiées ; en même temps qu'à l'inverse, d'autres professionnels aux compétences moins prestigieuses se verront tout aussi injustement acquérir des avantages nouveaux.

#### -Les atteintes au Mérite : la *Consumation*

S'agissant ici de la reconnaissance à accorder à l'investissement que met le professionnel à occuper et faire vivre son poste au service du collectif, les atteintes viseront son mérite personnel, quel que soit le prestige accordé à son emploi. C'est par une disjonction entre le mérite et sa reconnaissance que les atteintes vont alors jouer, de telle sorte que le lien entre les efforts consentis dans l'exercice professionnel et leur rétribution ne sera plus évident et reconnaissable. Le « travailler plus pour gagner plus » se transforme là en travailler toujours plus... pour une hypothétique reconnaissance, le fait d'occuper un emploi finissant parfois par constituer la reconnaissance elle-même. L'on peut alors qualifier de *Consumation* ce processus maltraitant consistant à toujours surenchérir dans les objectifs à atteindre et dans les exigences imposées, sans que ne soit en même temps négociée de contrepartie à ce plus d'investissement exigé dans le travail, c'est-à-dire en une exploitation sans limites des capacités de travail du salarié. Et, comme dans le processus de déclassement, l'on trouvera à l'inverse des professionnels dont les mérites seront mis en exergue alors même qu'ils pratiquent la procrastination, c'est-à-dire la politique du moindre effort.

## II.2.2. Les atteintes à l'économie de Vigilance

Ce sont ici les critères, non plus comme ci-dessus de reconnaissance de la valeur des prestations du professionnel qui vont se trouver brouillés, mais ceux relatifs à leur qualité, cela par des atteintes aux modalités de contrôle et d'évaluation de sa contribution.

-Les atteintes aux obligations : la *Mise en faute*

Ces atteintes vont électivement toucher aux règles professionnelles de telle façon que le salarié va être mis dans des situations où il n'aura d'autre choix que de commettre des fautes passibles de sanctions, c'est-à-dire être mis dans l'impossibilité de faire face à ses obligations professionnelles. Ce n'est pourtant pas toujours la recherche de sanctions qui constitue la visée de ces atteintes, même si elles peuvent y contribuer activement, mais le fait de mettre le professionnel en faute à ses propres yeux, ou plus exactement au regard des exigences de sa profession et de l'entreprise, engendrant progressivement un sentiment d'indignité du fait de devoir se renier lui-même dans ses valeurs. Ceci rejoint les réflexions actuelles sur les conflits éthiques induits par l'organisation du travail comme sources de souffrances (Djemil, Besnard., 2012).

-Les atteintes à l'évaluation : la *Mise en échec*

A la recherche de mise en faute fait ici pendant la recherche de mise en échec du professionnel puisqu'il s'agit là d'atteintes à son système de valeurs professionnelles. Elles auront donc pour enjeu, soit de faire en sorte qu'il effectue un travail de mauvaise qualité, soit qu'il se trouve dessaisi des critères d'appréciation de la valeur de son travail. Dans le premier cas, tout sera fait pour que ses conditions matérielles d'exercice soient en inadéquation avec ses besoins, dans le second cas le rapport entre ses actes professionnels et le résultat obtenu sera brouillé : par exemple, les moyens mis à sa disposition seront plus ou moins totalement en inadéquation avec ses missions et ses objectifs.

LES ATTEINTES A LA RETRIBUTION			
Atteintes à l'économie de l'effort : Atteintes au système de sanction		Atteintes à l'économie de vigilance Atteintes au système d'évaluation de la qualité des contributions	
<b>Atteintes à la conservation</b>	<b>Atteintes à la promotion</b>	<b>Atteintes à l'obligation</b>	<b>Atteintes à l'évaluation</b>
Disjonction du rapport entre les compétences et la rétribution	Disjonction du rapport entre les efforts consentis pour contribuer et la rétribution	Mise en contradiction de la contribution avec les règles déontologiques de la profession	Mise en contradiction de la contribution avec l'éthique, avec ce qui est considéré comme le bien faire.
<b>Processus de DECLASSEMENT</b>	<b>Processus de CONSUMATION</b>	<b>Processus de MISE EN FAUTE</b>	<b>Processus de MISE EN ECHEC</b>

Tableau 5. Les atteintes à la Rétribution

Dans une perspective d'analyse de situations problématiques de travail, ces schémas ouvrent à la possibilité de différencier les espaces professionnels à propos desquels se disent les dysfonctionnements et s'expriment les souffrances, et ce qui fait de façon sous-jacente problème (des processus organisationnels défaillants). Ainsi, pour seul exemple, une surcharge de travail peut donner lieu à huit hypothèses différentes quant à ce qui la sous-tend et dont elle est l'expression visible :

- des atteintes à la Partition : elle tiendrait à une inadéquation entre les besoins en certaines compétences et la composition de l'équipe, certains se trouvant surchargés de travail, d'autres sous employés ;
- des atteintes à la Participation : faute d'articulations fonctionnelles avec les autres membres de son collectif, le professionnel ne dispose pas de toutes les données nécessaires à l'effectuation de ses tâches et doit multiplier les démarches pour les obtenir ;
- des atteintes à la Délégation : étant sans cesse contraint de rendre compte de son activité ou devant l'exécuter suivant des normes qui ne sont pas celles de son métier, il ne peut plus maîtriser la gestion de son activité ;
- des atteintes à la Substitution : devant suppléer d'autres professionnels et multiplier les fonctions, il n'est plus à même de se consacrer pleinement à celles qui lui sont propres ;
- des atteintes au Prestige : la répartition des moyens (les dispenses, la qualité de ses outils de travail...) n'étant pas en rapport avec la valeur attendue de sa contribution, il n'est pas aussi efficient qu'il devrait l'être et doit multiplier les efforts pour être « rentable » ;
- des atteintes au Mérite : les efforts qu'il consent à son travail n'étant pas reconnus, il doit multiplier sans cesse ceux-ci dans l'espoir d'un gain hypothétique à venir, toujours espéré..., et différé ;
- des atteintes aux Obligations : empêché d'exécuter son travail en conformité avec ses normes professionnelles, il doit multiplier les précautions pour rester en conformité avec sa déontologie ;
- des atteintes à l'Autoévaluation : n'ayant plus aucune maîtrise sur les critères d'évaluation de son travail, il doit multiplier les vérifications quant à sa qualité.

## **EN GUISE DE CONCLUSION, QUELQUES PRECONISATIONS**

Ce modèle de l'organisation du travail en huit processus articulés les uns aux autres permet ainsi d'appréhender des modes d'organisation et de fonctionnement comme de véritables violences rationnellement définies en tant qu'elles constituent des atteintes à la professionnalité, c'est-à-dire comme autant d'empêchement à l'activité professionnelle salariée, dans la mesure où c'est au titre d'une normativité qui s'y trouve mise en péril, et non des normes toujours opposables à d'autres normes : c'est parce que la possibilité de faire de la norme, autrement dit des règles internes de fonctionnement cohérentes, se trouve empêchée que l'on se trouve ici légitimé à parler d'atteintes.

Mais il reste à déterminer à partir de quelles références réglementer ces processus normatifs, si l'on admet que ce que l'on entend globalement par normes nécessite une décomposition en quatre instances opérant à des niveaux de réalité distincts : la loi, la règle, les us, les coutumes (Villerbu, 1997 ; Villerbu 2013). Car chacune est créatrice de normes spécifiques ayant leurs fondements propres, est à l'origine d'un mode de régulation spécifique des relations sociales : le code, le règlement intérieur, les usages, le sacré, définitoires d'écarts et atteintes particuliers. Ainsi l'infraction est au code ce qu'est la désobéissance au règlement intérieur, l'incivilité aux us, l'irrespect au sacré. Décider ce qui ressortit des uns et des autres

représente l'un des enjeux majeurs sous-jacents aux débats actuels sur les risques psychosociaux, dans une véritable politique de la socialité au travail. Cela suppose à tout le moins un certain nombre de conditions :

- à l'exemple de la loi sur les accidents du travail et des textes sur les maladies professionnelles, distinguer ce qui relève d'une responsabilité automatique de l'employeur de ce qui justifierait d'un traitement judiciaire des situations. Cela impose de penser des qualifications spécifiques (ou de redéfinir le champ de celles existantes), afin de pouvoir donner un statut administratif et/ou juridique à ces atteintes ainsi qu'à leurs conséquences, car ni le harcèlement, ni l'accident du travail, ni la maladie professionnelle ne sont actuellement véritablement à même de les appréhender (Lasfargues, Arnaudo, 2008). Contre la notion de risques psychosociaux qui tend à totalement diluer dans la situation de travail ces atteintes en en faisant une inéluctable iatrogénie, il y a bien à définir des registres et niveaux de responsabilité de l'établissement employeur dans leur survenue et leur éventuelle pérennisation, ainsi que dans la charge des dommages qu'elles sont à même d'engendrer.

- créer des instances internes et externes d'évaluation et d'intervention ou, si elles existent déjà, élargir leur champ de compétence. Leurs modes de saisie sont également à réfléchir au regard de ces nouveaux enjeux. Nul doute que si les Directions des ressources humaines ont un rôle préventif majeur à jouer, notamment dans la création de véritables chartes des relations hiérarchiques et paritaires et dans le suivi du respect des normes internes qu'elles promeuvent, il paraît bien plus problématique qu'elles soient seules à gérer des situations alléguées ou établies d'atteintes à la professionnalité, ne pouvant être à la fois « juge et partie ». Par contre, certaines instances existantes, tout particulièrement les CHSCT (Malika, Zittoun, Briec, 2012), nous paraissent posséder la légitimité nécessaire à l'examen de certains types de situations, comme l'affirme notamment le Guide méthodologique « L'enquête du CHSCT sur les conditions de travail à la suite d'un acte suicidaire » d'avril 2013 ; reste cependant posée la question de leur pouvoir de contrôle dans la mise en œuvre de leurs éventuelles recommandations en matière de prévention et de gestion de telles situations. Quant à la possibilité de faire appel à des intervenants extérieurs, elle nécessite de déterminer des critères garantissant leurs compétences. Enfin, la sollicitation des unes et/ou des autres ne saurait se substituer à une possible procédure pénale.

- concevoir et proposer à destination des membres de ces instances des formations pluridisciplinaires spécifiques à l'analyse clinique de ces modes d'atteintes ainsi que des souffrances particulières auxquelles elles peuvent donner lieu, incluant la psychocriminologie et la psycho-victimologie (Pignol, 2013).

## Bibliographie

- Amado (Gilles), Lhuilier (Dominique). L'activité au cœur de l'intervention psychosociologique, *Bulletin de psychologie*, 65, 519, mai-juin 2012, p.263-275.
- Bourdieu (Pierre). *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Genève et Paris, Droz, 1972.
- Castel (Robert). Psychothérapie et idéologie, dans Pichot (P), Samuel-Lajeunesse (B), *Nouvelles tendances en psychothérapie*, Paris, Masson, 1983.
- Castel (Robert). Les mutations contemporaines, *Le journal des psychologues*, 187, mai 2001, p. 22-26.
- Clot (Yves). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La découverte, 2010.
- Clot (Yves), Gollac (Michel). *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Paris, Armand Colin, 2014.
- Dejours (Christophe). *Souffrances en France*, Paris, Seuil, 1998.
- Dejours (Christophe). Centralité du travail et santé mentale, *Pratiques en Santé Mentale*, 1, 2005, p. 22-28.
- Dejours (Christophe), Bègue (Florence). *Suicide et travail : que faire*, Paris, PUF, 2009.
- Dervin (Yonnel). « Ils m'ont détruit ! ». *Le rouleau compresseur de France Télécom*, Neuilly-sur-Seine, Michel Lafon, 2009.
- Desrumaux (Pascale). *Le harcèlement moral au travail*, Rennes, PUR, 2011.
- Djemil (Karine), Besnard (Martine).- Différents éclairages d'une facette d'un RPS. Le conflit d'éthique (ou conflit éthique) source de souffrance au travail (de la manipulation du désir au courage du renoncement). *Les Cahiers du S.M.T.*, 26, Mai 2012, p. 6-22.
- Ehrenberg (Alain). *La fatigue d'être soi. Dépression et société*, Paris, Odile Jacob, 1998.
- Ewald (François). *L'état providence*, Paris, Grasset, 1986.
- Fassin (Didier), Bourdelais (Patrice). *Les constructions de l'intolérable*, Paris, La Découverte, 2005.
- Herreros (Gilles). *La violence ordinaire dans les organisations*, Paris, Erès, 2012.
- Hirigoyen (Marie-France). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Paris Syros, 2001.
- Lasfargues (Gérard), Arnaudo (Bernard). Faire reconnaître une pathologie psychique liée au travail, *Dossier Web N° 66*, Les maladies professionnelles, mai 2008.
- Leymann (Heinz). *Mobbing. La persécution au travail*. Paris, Seuil, 1996.
- LHuilier (Dominique). *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*. Paris, Seuil, 2002.
- LHuilier (Dominique). *Cliniques du travail*. Paris, Erès, 2007.
- Malika (Litim), Zittoun (Mylène), Briec (Cécile). L'intervention au-delà de l'expertise CHSCT : entre action et instrument d'action, *Bulletin de psychologie*, 65, 519, mai-juin 2012, p.227-237.
- Peter (Laurence-J), Hull (Raymond). *Le principe de Peter*, Paris, Le Livre de poche, 1972.
- Pezé (Marie). *Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés. Journal de la consultation « souffrance au travail »*, Paris, Pearson, 2008.

- Pignol (Pascal), Villerbu (Loïck.M.). Nouvelles réflexions sur le couple pénal en victimologie, dans Senon (J.-L.), Cario (R.), Lopez (G), *Psychocriminologie*, Paris, Dunod, 2008, p. 261-266.
- Pignol (Pascal), Villerbu (Loïck-M.). La victimité, émergence d'un processus et d'un dispositif, *Rhizome*, 35, juillet 2009, p. 12-13.
- Pignol, (Pascal). *Le travail psychique de victime. Essai de psycho-victimologie*. Thèse de Doctorat d'état en psychologie, Université de Rennes 2, Rennes. France, décembre 2011.
- Pignol (Pascal). La clinique victimale comme clinique de la confusion victimant/victimé, *Site de L'Institut de Victimologie*, <http://www.institutdevictimologie.fr/>
- Pignol (Pascal). Éléments de psycho-victimologie, dans Harrati (S.), *Et si la victime n'existait pas ?*, Paris, L'Harmattan, 2013, p. 59-91.
- Poilpot-Rocaboy (Gwénaëlle). Violation du contrat psychologique et harcèlement professionnel, *Gestion 2000, juillet-août 1998*, p. 15-34.
- Poilpot-Rocaboy (Gwénaëlle). Le processus du harcèlement professionnel, *Revue française de gestion*, janv.-fév. 2000, p. 31-51.
- Pradès (Jean-Luc). Groupes d'usagers, souffrance et créativité. Autour des trois interventions sociopsychanalytiques, *Bulletin de psychologie*, 65, 519, mai-juin 2012, p.239-249.
- Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail pour le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé. *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, 2011.
- Sarnin, Bobiller-Chaumon, Cuvillier, Grosjean (Michèle). Intervenir sur les souffrances au travail : acteurs et enjeux dans la durée, *Bulletin de psychologie*, 65, 519, mai-juin 2012, p.251-261.
- Selvini Palazzoli (Mara), Anolli (Luigi), Di Blazio (Paola), Giossi (Lucia), Pisano (Innocenzo), Ricci (Carla), Sacchi (Marca), Ugazio (Valeria). *Dans les coulisses de l'organisation*, Paris, ESF, 1984.
- SG ressources humaines. Sous-direction des politiques sociales et des conditions de travail. Bureau santé et sécurité ; *L'enquête du CHSCT sur les conditions de travail à la suite d'un acte suicidaire. Guide méthodologique*, juin 2013.
- Villerbu (Loïck-M.) (1989). Le désarroi des services sociaux et des formations sociales face aux modes de résolution pénaux, dans *États et perspectives des sciences criminelles en France*, CDJO, 1989-90, Université de Rennes 1.
- Villerbu (Loïck-M.), Bouchard (Claude), Moisan (Tifenn). Diagnostic et traitement des insécurités endémiques à l'école, dans Charlot 'B), Emin (J.-E.), *Violences à l'école. États des savoirs*, Paris, Armand Colin, 1997, p. 203-224.
- Villerbu (Loïck-M.) (2013). De la psycho-criminologie, une clinique criminologique. <http://www.villerbu-crimino.fr>
- Villerbu (Loïck-M.): Psycho-Criminology of Sectarian Reality. *International Journal of Criminology*, Vol. 1, Number 1, Fall 2013, 72-86.