



**HAL**  
open science

## Quand les juges se saisissent de la performativité du discours managérial

Franck Aggeri, Blanche Segrestin

► **To cite this version:**

Franck Aggeri, Blanche Segrestin. Quand les juges se saisissent de la performativité du discours managérial. *Revue de droit du travail*, 2020, 3, pp.161-165. hal-02533449

**HAL Id: hal-02533449**

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-02533449v1>

Submitted on 6 Apr 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Quand les juges se saisissent de le performativité du discours managérial

Revue de droit du travail, mars 2020, p. 161-165

Franck Aggeri et Blanche Segrestin,  
professeurs de management à MINES ParisTech - PSL Research University  
CGS-i3, UMR 9217

Le jugement du tribunal d'instance de Paris du 20 décembre fera date. En reconnaissant la notion de *harcèlement moral institutionnel* dans l'affaire France Telecom, ce jugement constitue une rupture épistémologique dans l'approche du phénomène de harcèlement moral. En effet, il ne s'agit plus de l'appréhender dans le cadre de rapports interindividuels entre un manager et son subordonné mais comme le produit d'une politique d'entreprise systématique générateur d'agissements harcelants. Pour la première fois en France, la responsabilité de l'entreprise et des dirigeants est reconnue en droit en matière de harcèlement moral, justifiant ainsi son caractère « institutionnel ».

La rupture épistémologique, que la lecture de ce jugement passionnant de 343 pages permet de révéler, est à la mesure de l'ampleur de la tâche qui était assignée aux juges. Si l'instruction proposait de reconnaître la responsabilité des dirigeants, la défense avait beau jeu de rappeler que l'accusation de harcèlement moral institutionnel aurait constitué une violation de l'impératif de prévisibilité de la norme légale, la jurisprudence ne reconnaissant qu'un harcèlement moral « direct » entre managers et subordonnés. Il faut dire que les juges ont toujours eu du mal à appréhender les phénomènes managériaux et organisationnels. Ces derniers échappent en effet à la logique judiciaire classique, qui repose sur la recherche d'une responsabilité individuelle fondée sur faits matériels étayés. Introduite en 2002, la notion de harcèlement moral ne déroge pas à cette règle : jusque-là, elle a été mise en évidence dans le cadre de relations interindividuelles.

Pour établir une responsabilité d'entreprise, il est nécessaire d'entrer au cœur de la mécanique managériale. Or celle-ci ne se laisse pas aisément attraper. Car, pour paraphraser Michel Foucault, la logique managériale est « capillaire » : elle se fonde sur une multitude de dispositifs qui visent à agir à distance sur la conduite des subordonnés. Dans les grandes organisations, entre le directeur et l'opérateur de base, toute une chaîne de subordination est mise en place qui rend particulièrement difficile l'établissement d'une responsabilité directe et sans ambiguïté. Dès lors, comment établir de façon rigoureuse et nette une chaîne les ayant conduit à des agissements harcelants ? Comment démontrer que ces politiques ont des effets indirects avérés sur les conditions de travail des salariés victimes de harcèlement moral ? C'est ici qu'il faut revenir sur l'enquête et la nature de la démonstration apportée par les juges. A cet égard, la théorie de la performativité permet d'éclairer le raisonnement et la méthode d'investigation employée par les juges.

## I. Le jugement au prisme de la performativité

Le concept de performativité a été historiquement introduit par le linguiste et philosophe John Langshaw Austin dans son ouvrage de 1962, « *How to do things with words?* » (Harvard University Press). Dans la théorie d’Austin, un acte de langage est dit performatif quand il réalise ce qu’il énonce. Ainsi, lorsqu’un juge annonce que l’audience est ouverte, celle-ci peut effectivement commencer. La parole produit une action immédiate. Evidemment, si un individu quelconque avait prononcé la même phrase, l’audience n’aurait pu démarrer. Austin indique ainsi que la performativité n’est pas une propriété intrinsèque du langage mais dépend de « conditions de félicité », c’est-à-dire d’un ensemble de conditions contingentes à une situation donnée. Dans l’exemple précédent, la phrase rituelle doit être prononcée par un acteur habilité (un juge), dans un cadre juridique donné et doit se dérouler dans des conditions spatio-temporelles (un procès, une salle d’audience d’un tribunal) pour que la performance s’opère. Il ajoute que la performativité suppose une intention. Une gaffe peut produire un effet fâcheux chez le récepteur mais elle ne constitue pas pour autant un acte performatif ; pas davantage qu’une parole en l’air produite sans viser d’effet spécifique. Austin s’est beaucoup appuyé sur le droit pour développer sa théorie de la performativité. Cette approche pragmatique du langage a connu des adaptations multiples dans différents champs disciplinaires : pour étudier la performativité des théories (Michel Callon) ou pour étudier comme la répétition d’actes de langage performatifs transforment la signification que les individus que se font d’eux-mêmes, voire leur identité (Judith Butler).

Plus récemment, la question s’est posée de la transposition du cadre de la performativité au domaine du management (v F. Aggeri, Qu’est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations, *M@n@gement*, 20(1), 28-69, 2017). A quelles conditions un discours managérial peut-il être considéré comme performatif ? Les chercheurs ont mis en évidence que, contrairement à l’exemple précédent, les énoncés managériaux ont le plus souvent des effets différés dans le temps. Entre l’intention stratégique des dirigeants et sa matérialisation dans des pratiques concrètes, des années peuvent passer. Par ailleurs, ils soulignent que les discours des dirigeants n’ont pas d’effets automatiques. Leur performativité dépend du déploiement et de l’agencement de dispositifs de management qui visent à guider, orienter ou cadrer les actions des subordonnés dans un sens visé. Ces dispositifs de management constituent d’une certaine façon les « conditions de félicité » d’une performance des actes de langage des dirigeants. Dans cette perspective, l’enjeu assigné aux recherches en gestion est alors d’étudier les processus de performance pour mettre au jour la façon dont les dispositifs de management produisent (ou échouent à produire) les conditions de félicité de démarches performatives.

Vous nous direz, mais quel est le rapport entre ces développements théoriques et le cas France Telecom ? Ce rapport n’est pas le fruit de notre imagination mais provient de la lecture du jugement du lui-même. Et plus précisément d’une partie qui a particulièrement attiré notre attention dont le titre s’intitule : « le recours à la valeur performative des discours : l’ensauvagement des mots » (page 182). A cet endroit précis du texte, la référence à la performativité a un sens fort. Il est en effet utilisé au moment de la description du déroulement de la convention de l’ACSED (association des cadres supérieurs et dirigeants de France Télécom) qui a eu lieu le 20 octobre 2006 à la maison de la Chimie de Paris. Or c’est lors de cet événement que Didier Lombard, le PDG de France Telecom, a prononcé devant 300 personnes cette phrase reprise depuis dans tous les médias : « *En 2007, je ferai les départs (22 000 prévus dans le cadre du plan NEXT) par la fenêtre ou par la porte* ». En s’interrogeant sur la valeur performative de cet énoncé, les juges se sont au fond demandés : s’agissait-il d’une parole en l’air ou bien d’une parole à visée performative ?

Tout le travail des juges a été de montrer qu'il s'agissait bien d'une parole performative. Sans avoir probablement lu les travaux sur la performativité, les juges ont pourtant appliqué la méthode d'investigation préconisée par des spécialistes de management, à savoir cartographier et analyser l'ensemble des dispositifs de management associés à cet énoncé performatif ainsi que leur agencement dans ce qu'ils qualifient de politique d'entreprise systématique. Dans une partie saisissante du jugement, les juges dénoncent ainsi « l'instrumentalisation des dispositifs de management » visant à réaliser coûte que coûte les départs annoncés à travers une pression exercée à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique. Parmi les dispositifs étudiés, les juges mentionnent un système de modulation des rémunérations des managers intermédiaires qui dépendait des départs effectivement réalisés dans leur périmètre. Autre exemple : la mise en place de formations des managers visant à banaliser la gestion des départs et la souffrance des salariés concernés comme l'instrumentalisation de la courbe du deuil perçue par certains managers comme « un outil d'emprise sur leurs collègues » (p. 217).

S'appuyant sur cette analyse précise, le jugement est sans ambiguïté. Le harcèlement moral trouve « *ses racines profondes dans l'organisation du travail et les formes du management* » est-il indiqué. Il s'agit alors d'un harcèlement moral institutionnel, systémique, c'est-à-dire le fruit d'une stratégie d'entreprise « *visant à déstabiliser les salariés, à créer un climat anxigène et ayant eu pour objet et pour effet une dégradation des conditions de travail* ». « *Il s'agit d'une politique de gestion des ressources humaines déterminée et menée au plus haut niveau de l'entreprise* ». La décision a été prise « *à un niveau stratégique et dans le cadre d'un environnement par ailleurs instable et de réorganisations constantes peut être qualifiée d'agissement harcelant* », est-il encore indiqué. Cette politique visait à « *mobiliser la hiérarchie intermédiaire pour obliger des agents à quitter l'entreprise* ». Ainsi, les ressources humaines ont-elles été « *instrumentalisées au soutien de l'objectif de déflation par la professionnalisation des méthodes de management* ».

Le jugement indique encore que le harcèlement moral a ici opéré de façon insidieuse, transférant « *le poids de la responsabilité des actes sur la victime, qui alors culpabilise, se remet en cause et peine à identifier la cause de sa souffrance, surtout si cette cause relève d'une organisation qui la dépasse* ». Dans le cas du « *harcèlement moral institutionnel au travail* », les effets individuels sur les salariés se doublent « *d'une fragmentation du collectif par l'instauration d'un climat de compétition délétère, par la prolifération de comportements individualistes, par l'exacerbation de la performance* ». Ces extraits soulignent la finesse de l'enquête menée qui combine une analyse précise du système organisationnel et des conséquences individuelles sur la subjectivité des individus.

## **II. Quelle est la portée de ce jugement ?**

Aussi spectaculaire soit-il, avec son cortège de suicides et de souffrances au travail, le cas France Telecom n'est vraisemblablement pas isolé. Le harcèlement moral institutionnel est une pratique probablement assez répandue dans les entreprises et les organisations, qu'elles soient privées ou publiques. Elles sont consubstantielles à des formes de management brutales associées à des rationalisations.

Au-delà de son caractère exemplaire, deux questions se posent à propos de ce jugement : est-il facilement reproductible ? Et jusqu'à quel point est-il susceptible de dissuader des entreprises ou des organisations de recourir à des agissements harcelants ?

A la première question, il est important de souligner que la mise en évidence d'une chaîne de responsabilité aussi complexe nécessite la mobilisation de moyens d'investigation exceptionnels. Entre la plainte à l'origine de l'affaire et le jugement, dix ans se sont écoulés. Cependant, les évolutions législatives récentes autour de la loi Pacte fournissent des ressources nouvelles pour l'action judiciaire, comme l'on bien noté les juges (page 101). Avec l'article 1833 modifié du code civil, qui dispose que la société doit prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de ses activités, la loi apporte dorénavant une légitimité supplémentaire à l'examen par la justice de cas de harcèlement moral institutionnel.

A la deuxième question, rien n'est moins sûr. Il est vraisemblable que les dirigeants d'organisations associées à des agissements harcelants seront plus prudents et éviteront de laisser des traces aussi visibles que celles laissées par les dirigeants de France Telecom. Dans des situations plus confuses et indéterminées, l'enjeu pour les juges sera alors d'affiner leurs capacités d'investigation et d'analyse pour démontrer la matérialité d'un harcèlement moral institutionnel dans les cas où les preuves sont moins claires. C'est là que les théories de la performativité pourraient fournir un appui conceptuel et méthodologique aux juges pour décrypter les pratiques managériales et leurs effets induits sur les conditions de travail des salariés.