



espace

Médecin du travail

la revue du syndicat général des médecins du travail

www.medecinedutravail-syndicat.org

numéro 23



Dossier

Le harcèlement



SGMT



espace Médecin du travail

la revue du syndicat général des médecins du travail

www.medecinedutravail-syndicat.org

numéro 23



Le Harcèlement

5 "Le clou qui dépasse rencontre le marteau."

9 Les différentes modalités du harcèlement

11 Diagnostic différentiel :
ce qui n'est pas du harcèlement

12 Contexte juridique
Commentaires

16 Conduite à tenir

17 Bibliographie sommaire

23

L'espace du Médecin du Travail, revue trimestrielle du
SYNDICAT GENERAL DES MEDECINS DU TRAVAIL «SGMT»

Directeur de la publication
Bernard Salengro

Rédacteur en chef
Patrice Artières

Comité de lecture
Claudine Casagrandes, Jacques Delbey, Martine Delherm, Sylvia Gelin,
Henri Kirstetter, Jean Noeeglise.

Rédaction
«L'espace du Médecin du Travail»
SGMT, 39, rue Victor Massé - 75009 Paris
Tél. : 01 48 78 80 41
Fax : 01 40 82 98 95

Publicité
Régies Cadres
Jean-Claude Bensoussan
Assistante : Laurence Verrecchia
59-63 rue du Rocher - 75008 Paris
Tél. : 01 55 30 12 89
Fax : 01 55 30 12 88

Conception
C-ComCréa - Tél. : 01 41 44 77 50

Impression
Groupe Imprimerie Fertoise - Tél. : 02 43 93 00 05
Le service de cette revue est assuré à tout adhérent du SGMT
Dépôt légal : 1^{er} trimestre 1996
N° Commission paritaire : 42250735

Abonnement
Abonnement annuel : 50 euros
Le numéro : 15 euros

Si vous ne souhaitez plus recevoir cette revue, nous vous prions d'en faire part à la rédaction en joignant l'étiquette d'expédition.

Les articles publiés dans le cadre des Tribunes Libres ne sont en aucun cas l'expression officielle du Syndicat et n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.

Ils sont les témoins du dialogue que nous voulons créer de manière permanente avec nos lecteurs.

Editorial

CQFD

Le harcèlement est un terme tellement galvaudé qu'il ne donne pas envie de s'y arrêter, mais de passer à des questions bien plus concrètes. Une bonne intoxication au plomb par exemple, où l'on mesurera clearance, exposition et degré d'intoxication. La déclaration de la maladie professionnelle que personne ne contestera sera faite, c'est du gâteau !

Le harcèlement, ce n'est pas pareil. Certainement très – trop? – médiatisé, ce qui est à l'origine de l'attitude de ras-le-bol des juges devant tous ces avocats qui rajoutent à leur dossier un versant harcèlement pour espérer profiter de la vague de succès médiatique.

Ce qui interpelle, c'est que 20% des cadres se disent harcelés :

Question : Vous arrive-t-il souvent, de temps en temps, rarement ou jamais de vous sentir en situation de harcèlement moral ?

- Souvent : 6%
- De temps en temps : 14,1%

Cependant j'ai le sentiment qu'il ne s'agit pas de situations bien typiques et que cela ne passerait pas devant un juge. Ces cadres expriment ce ressenti qui est particulièrement significatif d'un état de souffrance au travail, que l'on cherche à nommer et que pour l'instant on raccroche au harcèlement moral.

Le grand risque dans la thématique du harcèlement est de se consacrer uniquement à la personne souffrante, réaction première et la mieux acceptée. Or en faisant cela on renforce le projet du harceleur qui est de donner un statut de malade à la personne harcelée! C'est le piège.

Il faut bien évidemment s'en occuper car la personne harcelée souffre, moralement et physiologiquement. Une étude du *Laboratory of Affective Neuroscience* du Wisconsin vient de démontrer que le taux de réponse à la vaccination anti-grippe était inférieur lorsque l'on avait un état d'esprit préoccupé par des idées négatives! CQFD, on est bien dans le médical!

Mais il faut surtout analyser ces phénomènes d'un point de vue collectif et donner au harcèlement – ou au sentiment de le vivre – qu'il soit juridiquement reconnu ou non, la valeur d'un signe de dysfonctionnement du système. Tout comme le taux d'absentéisme ou une mauvaise qualité de la production.

D'où l'importance de la présence, dans le milieu de travail, d'un professionnel de haut niveau connaissant bien l'homme, son fonctionnement et ses pathologies. A ce professionnel il faut garantir indépendance par rapport de l'employeur, confidentialité et secret professionnel, nécessaires à créer un indispensable climat de confiance.

Je ne connais qu'un professionnel qui réponde à ces critères. Il a été inventé en 1946 et c'est le médecin du travail. Mais c'est justement parce qu'il correspond à ces critères qu'il gêne!

Au moment où de plus en plus démonstration est faite que ce professionnel est indispensable, Messieurs Combrexelle et Boisnel proposent au cabinet de Monsieur Fillon et surtout à monsieur Aubry, qui vient des assurances privées, des dispositions pour diminuer le rôle du médecin du travail au profit de n'importe qui, et sans aucun statut garantissant éthique et indépendance!

Que l'on en juge : les nouvelles dispositions éloigneront le médecin du travail des lieux de travail, le remplaceront par les dits intervenants, augmenteront les effectifs suivis par médecin du travail et diminueront sa connaissance des salariés.

La pluridisciplinarité actée dans l'accord sur la santé au travail n'a jamais abordé le problème des effectifs, sinon pour demander aux pouvoirs publics, et à plusieurs reprises, d'augmenter le *numerus clausus*.

Et il faut connaître et dénoncer l'attitude des employeurs qui créent des services pseudopodes type GIE pour héberger ces intervenants – hors de la vue des médecins du travail et de celle des partenaires sociaux – et qui mettent en place des plans de "sortie" des services de santé au travail du personnel para médical et bientôt des médecins du travail, devenus excédentaires! re-CQFD!

On va vers le progrès, assurément.

Bernard SALENGRO

Le harcèlement

“le clou qui dépasse rencontrera le marteau” (dicton japonais)

Définitions

Harcèlement : Soumettre à des attaques incessantes ; tourmenter avec obstination ; soumettre à des critiques, à des moqueries répétées.

On parle plus facilement de *mobbing* pour un harcèlement à connotation organisationnelle, de *stalking* pour des actions dite de marquer à la culotte, c'est à dire de coller à l'activité des personnes, et de *bullying* pour les actions consistant en un rudolement brutal.

Pourquoi ce guide ?

Il nous est apparu nécessaire de faire ce guide sur le harcèlement des cadres, en raison des particularités, des valeurs et intérêts de l'encadrement.

En effet, selon la position hiérarchique du salarié dans l'entreprise et de la conception qu'il a de cette hiérarchie, l'analyse du harcèlement et la conduite à tenir peuvent considérablement varier.

Pour certains, qui ont une culture égalitariste, le harceleur c'est le cadre, et l'affaire est entendue ; c'est pas aussi simple, loin de là. Il faut savoir que, d'après les statistiques des consultations spécialisées sur le harcèlement, les cadres et les catégories intermédiaires sont les consultants les plus fréquents !

La première réaction devant une pareille situation serait de lancer une procédure juridique. Attention, là aussi il y a des pièges et des chausse-trappe.

Et pourquoi maintenant ?

L'évaluation des risques professionnels se met en place dans toutes les entreprises. C'est l'occasion de réfléchir à toutes les conditions de travail sans se limiter aux seules conditions immédiatement perceptibles : physiques, chimiques, biologiques !

Les conditions de travail de l'encadrement sont particulières, comportant des contraintes psychiques et mentales importantes. Le cadre doit, pour tenir son rôle, créer, transmettre, informer et animer une équipe. La communication est au centre de ses actions.

L'encadrement est particulièrement concerné par le harcèlement, de par sa position “entre le marteau et l'enclume”, vivant ainsi de multiples contradictions :

- la nécessaire cohabitation et la recherche de compréhension des logiques contradictoires de l'employeur, qui prescrit, et des salariés, qui réalisent différemment parce que ce n'est pas possible autrement.
- le conflit d'intérêt entre l'entreprise qui veut baisser les salaires pour diminuer les coûts, et des salariés, y compris l'encadrement, qui veulent augmenter leurs revenus.

- L'investissement personnel dans le métier, demandé par l'entreprise et la fonction, l'entreprise se révélant par ailleurs un milieu dangereux et mortifère (il faut se donner à l'entreprise qui va vous mettre dans la prochaine charrette de départ!).

Il est donc nécessaire de donner aux responsables syndicaux un outil afin de pouvoir juger le problème du harcèlement à sa juste valeur, et pouvoir mener efficacement l'action syndicale.

Si le phénomène du harcèlement a toujours existé, il est de plus en plus fréquent dans notre société.

Hans Leyman, un des grands spécialistes du *mobbing*, racontait dans les années 80 le désarroi et la méconnaissance des organisations syndicales vis à vis de cette pathologie, et décrivait la situation trop fréquente de militants syndicaux manipulés par leurs DRH présentant des personnes se disant harcelées comme caractérielles, difficiles à vivre, bref un peu *psy*. Ainsi on comprenait que les autres salariés ne veulent plus travailler avec eux. Or Hans Leyman démontra que l'étude de l'histoire psychologique de ces personnes est quasiment toujours émaillée d'un épisode de harcèlement expliquant ces particularités caractérielles.

Combien de personnes concernées ?

L'enquête réalisée par la CFE-CGC en juin 2002 montrent qu'il s'agit d'un problème collectif !

A la question " êtes-vous en situation de harcèlement moral ? "

La réponse est OUI à 23%.

Le secteur le plus touché est celui de l'enseignement-recherche. Il existe un gradient de réponses favorable parallèle à l'âge des salariés, et le sexe féminin est deux fois plus exposé !

La fonction publique est de loin le secteur d'activité le plus exposé.

A la question " avez-vous le sentiment d'être soutenu par vos collègues "

La réponse est "NON" à 49%

A la question " êtes-vous en concurrence avec vos collègues ? "

La réponse est "OUI" à 35 % avec prédominance dans le secteur du commerce

A la question "l'ambiance de travail dans votre entourage est-elle bonne?"

La réponse est "NON" à 42% ce qui est important même si ce n'est pas majoritaire !

A la question "vous faites-vous admonester devant vos collègues ?"

La réponse est "OUI" à 17%. Les secteurs avec la réponse la plus forte sont celui du personnel et du marketing. Les femmes sont deux fois plus nombreuses que les hommes à répondre oui!

Parmi les commentaires manuscrits rajoutés par les personnes enquêtées :

- *Je suis heureux que la CFE-CGC se penche sur le problème du stress lié aux conditions de travail.*
- *L'absence de reconnaissance, l'isolement, et même "le harcèlement moral" sont notre lot quotidien ; "l'humanité" semble avoir disparu de nos relations sociales dans l'entreprise.*
- *Aujourd'hui je suis obligé d'attaquer en justice pour faire reconnaître mes droits vis à vis d'un employeur qui n'a encore jamais daigné dialoguer avec son collaborateur dont il espère certainement que l'usure physique et morale le conduira à se démettre ou se soumettre. Je ne pense malheureusement pas être un cas isolé, mais si vous le souhaitez je suis disposé à vous fournir mon témoignage ou répondre à d'autres questions que vous pourriez avoir à poser.*
- *Intéressé par mon travail, j'ai présenté en 1989 des extrasystoles. En 1990, malaise avec syncope et hospitalisation lors d'un déplacement aux USA, à cause d'un harcèlement moral. Il m'a été reproché d'être à la recherche de la perfection dans la conduite de mes dossiers. Point positif : cette situation a contribué à faire de moi un militant CFE-CGC!*
- *Aujourd'hui, à 58 ans et plus de six mois de protection syndicale, je peux répondre non à toutes ces questions, car je peux m'opposer à de telles attitudes. Il y a deux ans encore, j'aurais répondu OUI à toutes les questions et ce serait le cas pour beaucoup de mes collègues, plus particulièrement ceux âgés de plus de cinquante ans.*
- *Dans une entreprise ayant fait l'objet d'une restructuration par fusion de plusieurs sociétés, vous pouvez être plus facilement l'objet de harcèlements moraux de la part de votre hiérarchie nouvelle si vous êtes, vous-même, issu de l'entreprise rachetée : objectifs démesurés, circonscription commerciale affaiblie, non choisie, imposée, autant d'éléments pour vous fragiliser, déstabiliser et conduire à l'échec. S'ajoute favoritisme et copinage à votre détriment - le racisme larvé existe au quotidien !*
- *etc., etc., etc.*

Un des signes les plus forts du vécu de souffrance au travail par l'encadrement est le comportement de ces cadres, salariés qui se sont grandement investis dans leur travail, qui il y a une vingtaine d'années déployaient des trésors d'ingéniosité pour ne pas faire partie des charrettes de licenciement, alors qu'actuellement ils déploient autant d'ingéniosité pour en faire partie. Ils fuient ainsi leur travail qui les a tant déçus et qui est une telle source de souffrance!

Les différentes enquêtes

Hans Leyman

Les premiers résultats sont ceux d'une enquête réalisée par Hans Leyman au niveau national en Suède : 3,5% des salariés sont victimes de harcèlement.

Une autre enquête réalisée par les étudiants de Hans Leyman a porté sur les suicides, montrant que 10 à 20%, soit une centaine, sont en rapport avec le contexte professionnel. Pour la même période, 65 accidents du travail "classiques" furent mortels!

Une enquête norvégienne

- **20%** des enquêtés répondent avoir été soumis à une situation de harcèlement.
- **14%** déclarent que le *mobbing* est une lourde épreuve dans leur travail quotidien.
- **5%** déclarent être d'accord avec la phrase "j'ai la chair de poule chaque matin à l'idée de me rendre au travail".
- **4%** déclarent "j'ai des problèmes psychiques que j'attribue au *mobbing*".
- **10%** déclarent le "mobbing est un problème constant là où je travaille".
- **27%** déclarent le *mobbing* réduit beaucoup leur efficacité au travail.
- **22%** déclarent être très perturbés par le *mobbing*.

La Fondation Européenne

La Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Travail, dite de Dublin, estime d'après ses études que 9% des salariés sont victimes d'actes de brimade ou d'intimidation, ce qui équivaut à 12 millions de personnes! Nous sommes loin des maladies orphelines. Ces constatations sont rapportées à l'intensification du travail, accompagnée d'une augmentation de la flexibilité qui bouleverse les repères du salarié. ⁽³⁾

Une enquête de l'ANDCP

Une enquête de l'ANDCP (association des DRH) auprès de 160 DRH rapporte qu'il y a eu deux fois plus de plaintes de harcèlements déposées en 2000 qu'en 1999 et qu'il y a eu trois fois plus de cas de harcèlements avérés pour cette période. L'enquête précise que 76% des DRH y ont été confrontés.

Béatrice Seiler

Le docteur Béatrice Seiler rapporte dans son étude que 7,3% des salariés vus par les médecins du travail leur avouent qu'ils subissaient un harcèlement⁽¹⁾.

En guise de conclusion à ce chapitre

Il est incontestable que les chiffres varient d'une enquête à l'autre essentiellement pour deux raisons :

- *définition plus ou moins explicite du phénomène. Ainsi Hans Leyman n'accepte que des situations se répétant au moins une fois par semaine pendant au moins six mois, alors que beaucoup d'enquêtes ne précisent pas les critères (cf. discussion INRS).*
- *évolution importante dans le temps : si le problème existe depuis toujours, sa fréquence a considérablement augmentée comme l'attestent les témoignages des DRH et des médecins du travail, ainsi que l'intérêt du public pour ces thèmes.*

Comment cela se présente

C'est un état de veille et de tension continue

Cet état est provoqué par la répétition des attaques, qui prises une à une ne vaudrait pas toujours d'y porter intérêt. C'est cette attente craintive du coup à venir qui est le phénomène le plus nocif, épuisant le sujet et faisant tomber ses défenses petit à petit. Il faut y ajouter une sensation d'angoisse avec manifestations somatiques (tachycardies, tremblements, sueurs, impression de boule dans la gorge), terreur à l'idée d'aller au travail.

La situation est particulièrement dangereuse en ce sens que si le sujet qui est dans le colimateur se défend, il apparaîtra comme querelleur pour le moins, et n'étant pas en situation de force se défendra le plus souvent de façon malhabile. Par contre si le sujet ne se défend pas il laissera s'installer tout autour de lui un réseau de liens, d'images négatives, de rumeurs et de faux bruits qui petit à petit l'étoufferont !

Toute la difficulté est qu'il faut que la personne trouve une solution pour restaurer son image personnelle et son image sociométrique. Et la difficulté se complique du fait que dans l'entreprise il n'y a pas que des bons sentiments et de bons amis, mais parfois des concurrents ou tout simplement des gens qui ne comprennent pas. Par ailleurs ne faut-il pas toujours présenter une apparence de vainqueur ? C'est dire que s'il est urgent de pouvoir parler et de ne pas être seul, il est tout aussi fondamental de faire attention à ce que l'on va dire et à qui on va le dire !

Et pour bien comprendre toute les difficultés que vivent ces personnes, il faut penser à l'incompréhension et l'analyse négative de l'entourage non professionnel (famille, amis) : *"tu en fais une montagne, oublie un peu le travail..."*.

Pour percevoir la prégnance de ce genre de situation il faut en avoir l'expérience professionnelle, mais plus encore être passé par ce chemin. C'est ce que manifestent beaucoup de militants CFE-CGC qui ont répondu au premier appel de l'Observatoire du stress. Le type de message très fréquemment reçu accompagnant des histoires de harcèlement vécues est celui-ci :

"C'est tellement atroce que, maintenant que je m'en sors, je veux témoigner pour faire savoir la souffrance et l'éviter aux autres"

Donc, une situation d'attente et de peur permanente, avec la tension due au fait de vouloir se défendre tout en ne faisant pas d'erreurs, et le sentiment d'incompréhension de l'entourage sensé apporter réconfort. L'entourage n'arrive pas à imaginer à quel point ce problème va envahir la totalité de la vie et enfermer la personne dans un cercle vicieux d'isolement. Et plus la personne est incomprise, y compris à l'extérieur, dans sa vie familiale, plus elle va avoir des stratégies inadaptées pour se défendre.

Les personnes victimes de harcèlement ont une vie de travail complètement empoisonnée, empoisonnement qui s'étend à la vie familiale et sociale.

Tout un cortège de symptômes

De nombreux signes vont caractériser cet état : troubles du sommeil (70% des cas), troubles de l'humeur (72%), sensation de fatigue anormale (64%), sentiment d'anxiété (60%), troubles neurologiques (52%), perte des intérêts et des envies (48%), troubles digestifs

"Tout commence par une querelle, une divergence d'opinion ou d'attitude.

Puis la victime ne comprend pas ce qui lui arrive. (...)"

(47%), troubles de l'appétit (37%), troubles de la mémoire (37%), troubles cardiologiques (37%), baisse du désir sexuel (27%) et idées suicidaires (10%).

Les victimes consomment quatre fois plus d'anxiolytiques, cinq fois plus d'antidépresseurs et neuf fois plus de somnifères qu'un groupe témoin. Avec bien sûr une augmentation conséquente des arrêts de travail et de la consommation de tabac, café et alcool.

A cela il faut ajouter les troubles plus spécifiques tels que : revivre la scène de façon lancinante, avoir le sentiment qu'une attaque peut survenir à tout moment. Les personnes adoptent des comportements d'évitement des situations évoquant la scène et ce qui peut la rappeler.

Se manifeste alors une baisse d'intérêt pour l'activité professionnelle avec une certaine inhibition de l'expression, aggravé par un sentiment de culpabilité et une perte de confiance.

Le début :

Tout commence par une querelle, une divergence d'opinion ou d'attitude. Puis la victime ne comprend pas ce qui lui arrive. Elle essaye de prouver qu'elle fait bien et qu'elle est digne d'intérêt. Quelle que soit son attitude, vouloir bien faire ou protester, elle sera en butte à la dérobade de celui ou de ceux qui veulent la contraindre à se démettre, à se soumettre ou à réaliser une faute.

Le ressort est le non-dit, le harceleur fait en sorte

que les actes surviennent à l'abri du regard des autres et proteste de sa bonne foi si la victime vient à s'en plaindre publiquement.

Très vite, la victime désignée est isolée, acculée à la défensive. A certains moments, chacun feint d'ignorer sa présence, son existence. C'est une des conditions de réussite du harcèlement, il faut mettre les collègues de travail du côté du (ou des) harceleur.

On cesse de s'adresser à la victime. On lui fait sentir qu'elle n'a plus sa place dans le groupe, qu'on ne veut plus d'elle. Les préjugés surgissent, prennent forme, se développent.

La personne est alors dans la quasi-obligation de prouver sa bonne foi, sa compétence et elle finira par s'épuiser à participer à ce jeu pervers dont elle n'a pas la clé. Elle vit une véritable situation d'emprise psychique, dont l'objectif est le départ dans l'humiliation.

L'évolution : le raidissement psychologique

Heinz Leyman décrit une histoire qui ressemble à la lutte de la chèvre de M. Seguin contre le loup...

“Le mot “ergotage” pour décrire la situation dans laquelle s'enferme une personne qui refuse de se laisser asservir et défend de toutes ses forces ses droits les plus élémentaires. Le côté tragique de cette situation se révèle lorsque la victime, après s'être battue sans relâche, quelquefois pendant des années, contre un adversaire plus puissant, se retrouve épuisée, brisée, diminuée moralement et physiquement. Il n'est pas rare que ce combat incessant ne laisse des séquelles chez la victime (obsession, rigidité mentale). Il faut présenter cette évolution dramatique pour ce qu'elle est : le résultat de l'oppression d'un individu dans son milieu de travail, et non pas celui de l'évolution d'une maladie mentale préexistante.”

Au bout d'un certain temps, souvent assez rapidement, tout le monde tombe d'accord

La victime est impossible à vivre, un peu *dérangée*. Si on la malmène, c'est pour son bien, ou parce qu'on en a assez de ses jérémiades. On la malmène donc. De plus en plus. Tant et si bien que, finalement, on doit requérir l'arbitrage du service du personnel ou celui d'un délégué d'entreprise. Alors, dans la plupart des cas, les arbitres prennent parti contre le trublion. Il gêne le bon fonctionnement du service, de l'entreprise. C'est un cas *pathologique*. Il faut s'en débarrasser. Et l'on s'en débarrasse.

D'autant plus qu'apparaissent des symptômes du type perte de mémoire, difficultés de concentration, manque de logique qui justifieront a posteriori l'attaque : vous voyez bien que l'on avait raison.

Ce que nous venons de décrire, c'est le processus du mobbing, de la psychoterreur sur le lieu de travail

Un individu est sélectionné entre tous, pris pour cible, c'est le bouc émissaire, marqué au fer rouge de l'exclusion. Il sera sans cesse agressé, persécuté, aussi longtemps qu'il sera présent.

Ce processus est utilisé aussi, comme me l'ont raconté certains cadres à qui l'on avait enseigné au cours de certaines formations que pour dompter un groupe dont un vient de recevoir la responsabilité et le management on cloue le corbeau à la porte.

Afin d'installer l'autorité dans ce groupe il faut repérer quelqu'un et le sacrifier, c'est à dire sous un prétexte quelconque le licencier dans les formes et dans le respect des règles, et ainsi montrer où est le pouvoir !

Le groupe vivra avec le sentiment qu'une attaque peut survenir à tout moment, il élaborera des stratégies pour éviter des situations dangereuses.

Je me souviens de ma surprise lors d'une rencontre avec André, retraité et ancien salarié de l'entreprise, sympathique avec toujours une histoire à raconter. Pour des raisons personnelles, il est venu me voir au cabinet médical. En le raccompagnant aux portes de l'entreprise, je fus saisi devant sa réaction de ne pas vouloir s'approcher de son ancien bureau : il ne voulait pas car il y avait trop souffert !

Ce message est revenu dans les premiers témoignages de l'Observatoire du stress. Les réponses comportaient très souvent cette phrase *“c'est tellement atroce que je veux témoigner pour les autres”*.

Le drame c'est que pour se défendre on conseillera (justement) de monter un dossier juridique et donc de relever toutes les attaques, d'essayer d'obtenir de multiples témoignages, en un mot d'être sur ses gardes, de ne penser qu'à cela. Malheureusement l'état d'esprit généré par cette démarche se retourne contre la personne, et on peut dire que de toute façon on est toujours perdant



Les différentes modalités du harcèlement en 45 items

Hans Leyman a décrit les différentes modalités possibles de harcèlement. Il faut empêcher la victime de s'exprimer, l'isoler, la déconsidérer et la discréditer. Cela constitue "l'agression de l'image sociologique" de l'individu. Il décrit ensuite des actions destinées à compromettre de façon directe la santé de la personne.

Les quarante cinq agissements

1. Agissements destinés à empêcher la victime de s'exprimer

- le supérieur hiérarchique refuse à la victime la possibilité de s'exprimer
- la victime est constamment interrompue
- les collègues l'empêchent de s'exprimer
- les collègues hurlent, l'invectivent
- critiquer le travail de la victime
- critiquer sa vie privée
- terroriser la victime par des appels téléphoniques
- la menacer verbalement
- la menacer par écrit
- refuser le contact (éviter le contact visuel, gestes de rejet, etc..)
- ignorer sa présence, par exemple en s'adressant exclusivement à des tiers.

2. Agissements visant à isoler la victime

- ne plus lui parler
- ne plus se laisser adresser la parole par elle
- lui attribuer un poste de travail qui l'éloigne et l'isole ses collègues
- interdire à ses collègues de lui adresser la parole
- nier la présence physique de la victime

3. Agissements visant à déconsidérer la victime auprès de ses collègues

- médire d'elle ou la calomnier
- lancer des rumeurs à son sujet
- se gausser d'elle, la ridiculiser
- prétendre qu'elle est une malade mentale
- tenter de la contraindre à un examen psychiatrique
- railler une infirmité
- imiter la démarche, la voix, les gestes de la victime pour mieux la ridiculiser
- attaquer ses convictions politiques ou ses croyances religieuses
- se gausser de sa vie privée
- se moquer de ses origines, de sa nationalité
- la contraindre à un travail humiliant
- noter le travail de la victime inéquitablement et dans des termes malveillants
- mettre en question, contester les décisions de la victime
- l'injurier dans des termes obscènes ou dégradants
- harceler sexuellement la victime (gestes ou propos)



4. Discréditer la victime dans son travail

- ne plus lui confier aucune tâche
- la priver de toute occupation et veiller à ce qu'elle ne puisse en trouver aucune par elle-même
- la contraindre à des tâches totalement nouvelles
- la charger de tâches très inférieures à ses compétences
- lui donner sans cesse des tâches nouvelles
- lui faire exécuter des travaux humiliants
- confier à la victime des tâches exigeant des qualifications très supérieures à ses compétences.

5. Compromettre la santé de la victime

- contraindre la victime à des travaux dangereux ou nuisibles à la santé
- la menacer de violences physiques
- l'agresser physiquement, mais sans gravité, "à titre d'avertissement"
- l'agresser physiquement sans retenue
- occasionner volontairement des frais à la victime dans l'intention de lui nuire
- occasionner des dégâts au domicile de la victime ou à son poste de travail
- agresser sexuellement la victime.

Ces attaques, en s'en prenant à l'identité et à l'intimité de la personne, font autant sinon plus de dégâts que les agressions directes à la santé « physique ». Il suffit d'avoir l'occasion de soigner ou d'approcher des malades atteints de psychoses pour constater qu'ils connaissent une souffrance beaucoup plus grave et profonde que celle des patients ayant une affection organique sans connotation psychique. Il vaut mieux une fracture sympathique qu'une déprime !

Et la victime obnubilée par son problème, anxieuse, dépressive, présentant une certaine « rigidité mentale », fait fuir son entourage et ainsi valide, malgré elle, l'attaque et les dénigrements des harceleurs : vous voyez bien qu'elle est difficile à vivre elle ne parle que de ses histoires, elle a un sale caractère. C'est le cercle vicieux qui comme une nasse mortelle l'enserme et l'étouffe.

"Contre ce tribunal, là on ne peut de toutes façons pas se défendre, on ne peut qu'avouer."

Kafka, le procès.

D'où l'importance des séquelles psychiques à prévoir dès lors que la situation de harcèlement s'installe. Je dois avouer qu'il m'est arrivé parfois de conseiller la fuite. Le combat a un tel coût psychique que, même si on le gagne au bout de quatre à cinq ans de luttes incessantes et d'une posture psychique arc boutée, on a finalement perdu car les cicatrices psychiques sont inéluçables! Un choix difficile!

Autres pratiques de harcèlement

Une autre typologie des différents agissements est définie par l'INRS. On retrouve l'atteinte de l'image sociologique des personnes, et à peu près les mêmes techniques destinées à altérer le rapport du sujet au réel du travail, le but ultime étant la désaffiliation du collectif de travail.

Les techniques relationnelles

Tutoyer sans réciprocité, couper la parole, utiliser un niveau verbal élevé et menaçant, faire disparaître les savoirs-faire sociaux (bonjour, au revoir, merci), critiquer systématiquement le travail ou le physique du salarié, utiliser des injures publiques, sexistes, racistes, cesser toute communication verbale (post-it, note de service, mel, lotus), siffler le salarié, le regarder avec mépris, le bousculer, le frapper.

Les techniques d'isolement

Elles visent la séparation du sujet de son collectif de travail par des changements d'horaires, l'omission d'information sur les réunions, l'injonction faite aux autres salariés de ne plus communiquer avec la personne désignée.

Les techniques persécutives

Elles passent par la surveillance des faits et gestes : contrôle des communications téléphoniques par amplificateur ou écoute, vérification des tiroirs, casiers, poubelles, sacs à main du salarié, contrôle de la durée des pauses, des absences, contrôle des conversations et relations avec les collègues, obligation de laisser la porte du bureau ouverte (pour que je vous vois), enregistrement, notations sur un cahier.

Les techniques d'attaque du geste de travail visent la perte du sens du travail

Les injonctions paradoxales

Faire refaire une tâche déjà faite, faire travailler une secrétaire par terre, corriger des fautes inexistantes, définir une procédure d'exécution de la tâche et une fois qu'elle est exécutée, contester la procédure, déchirer un rapport qui vient d'être tapé car devenu inutile,

exiger de coller les timbres à 4 mm du bord de l'enveloppe en s'aidant d'une règle, donner des consignes confuses et contradictoires qui rendent le travail infaisable et qui poussent à la faute, faire venir le salarié et ne pas lui donner de travail.

La mise en scène de la disparition

Supprimer des tâches définies dans le contrat de travail ou le poste de travail et notamment des tâches de responsabilité pour les confier à un autre sans avertir le salarié, priver de bureau, de téléphone, d'ordinateur, vider les armoires.

Reddition émotionnelle par hyperactivité

Fixer des objectifs irréalistes et irréalisables entretenant une situation d'échec, un épuisement professionnel et des critiques systématiques, déposer les dossiers urgents cinq minutes avant le départ du salarié.

Les techniques punitives

Elles mettent le salarié en situation de justification constante : notes de service systématiques (jusqu'à plusieurs par jour), utilisation de lettre recommandée avec accusé de réception, avertissements montés de toutes pièces, heures supplémentaires non payées, indemnités d'arrêts maladie non payées, vacances non accordées au dernier moment.

Les différentes formes de harcèlement

Harcèlement individuel

Concernant deux individus, ce harcèlement est pratiqué par une personnalité perverse dont l'objectif est de dévaloriser l'autre et de renforcer son pouvoir. Mis en avant car, ayant toujours existé, il permet à certains de prouver que l'organisation du travail n'est en rien responsable de ce qui arrive. La pratique du terrain montre qu'il s'agit là de cas anecdotiques et peu fréquents.

Il est fait référence au passé des personnes, à leurs frustrations vécues – mais qui n'a pas vécu de frustrations? – et on fait des théories centrées sur la personne. Les entreprises aiment cela et sont prêtes à payer des audits pour se dédouaner : *"si cela relève de la petite enfance, l'entreprise n'y peut rien !"*

Harcèlement stratégique

Ce type de harcèlement a une visée stratégique "utilitaire" : Se débarrasser de quelqu'un à moindre coût en lui rendant la vie impossible.

Il existe des professionnels de la chose chargés d'installer cette psychoterreur pour faire fuir des salariés et obtenir une réduction du personnel, la disparition négociée du syndicaliste, la fin de l'opposition du salarié mal supporté, etc.

Les causes sont nombreuses : coût de licenciement que l'on veut éviter, opposition de pouvoir mal supporté d'un salarié. Il suffit d'agir de telle sorte que le vécu négatif du travail, les inconvénients, pèsent plus lourd que l'intérêt financier et le plaisir éprouvé légitime.

mement à la réalisation du travail. Cette psycho-terreur est installée progressivement afin de se débarrasser du contradictoire, du délégué syndical, du jeune concurrent ou du salarié vieillissant, gênant avec sa connaissance historique trop importante de l'entreprise.

Harcèlement institutionnel

Il se rattache aux nouvelles formes d'organisation du travail qui utilisent le levier de la peur d'autant plus facilement que le contexte général le facilite. La précarité des statuts a généré une peur latente induisant plus facilement la soumission. Il est regrettable de constater que, en raison d'un individualisme important, de nouvelles organisations et ambiances de travail, le pouvoir des organisations syndicales a fortement baissé depuis vingt ans. Les régulations imposées par l'action syndicale sont donc moins importantes.

La mise en place du harcèlement, objectifs de production systématiquement irréalistes par exemple, génère une situation d'épuisement professionnel et une insatisfaction du travail accompli. La surcharge de travail sert à engluer les sujets à leur poste de travail. N'étant jamais à jour de leur travail, ils sont critiquables et en position de faute.

C'est une véritable stratégie de gestion du personnel. Ce harcèlement est à rattacher au management par la manipulation mentale. Nombreux sont les témoignages qui, sans parler exactement de harcèlement, en sont très proches de par l'intention, la méthode et les conséquences psychologiques.

Le but recherché par ce climat de mise en concurrence, de peur instillée, de précarité des statuts, d'imprécision sur les objectifs est d'améliorer la productivité immédiate.

Isolement : Les formes de travail contemporaines, de communication et de management (évaluations personnelles régulières, mises en concurrence interne) entraînent un isolement délibéré des salariés. Cela affaiblit les réflexes de défense collectifs (comme les syndicats), et permet l'installation plus facile de situation de harcèlement au point que Ch. Dejours parle de pathologie de la solitude.

Les formes de harcèlement selon le secteur d'activité

Le rapport du professeur Debout au Comité économique et social montre que le secteur public (hôpitaux, mairies...) est sur-représenté (54,2%) par rapport au secteur privé (45,7% dont 10% dans le secteur associatif).

Plus encore les secteurs d'activité génèrent des formes différentes de harcèlement. Cela se traduit

- dans le secteur privé par un renforcement du "stress par dégradation du contenu du travail et coupure de la communication",
- dans le secteur public on assistera plus à des phéno-

Diagnostic différentiel : Ce qui n'est pas du harcèlement

Dans un contexte professionnel, tout acte répété dans un climat négatif peut amener à une situation de harcèlement. Or, ce même acte pris isolément peut être considéré comme faisant partie de la vie professionnelle normale !

Donc, tout acte doit être examiné dans son contexte. Il peut être logique de se faire « bousculer » pour le travail si la raison est valable, et le conflit fait partie de la vie normale. La limite entre incitation et harcèlement, lorsqu'on a affaire à un encadrement un peu pointilleux, peut être non évidente à délimiter. C'est toute les difficultés qu'ont les juges pour interpréter les témoignages qui leur sont rapportés.

Ne pas confondre également avec tous les effets de la violence externe : incivilités du public, agression des clients, hold-up.

La maltraitance managériale faite de comportements tyranniques de certains dirigeants caractérisés traitant leurs salariés avec violence, insultes et sans respect n'a rien à voir avec le côté insidieux du harcèlement.

Le stress, car ne comprend pas la donnée d'intentionnalité malveillante.

Le retournement de la perversité : les fausses allégations de harcèlement moral sont aussi la spécialité d'individus pervers qui essaient de disqualifier quelqu'un d'autre en s'attirant la sympathie du groupe. Comme le paranoïaque ils ne chercheront ni arrangement ni accord. Mais cela est d'autant plus difficile que "nous sommes tous des harceleurs potentiels d'éventuelles victimes, des supérieurs hiérarchiques ou des subordonnés de quelqu'un" Alain Faujas, le Monde-26 novembre 2001.

- mènes de "punition et d'isolement professionnel";
- quant au secteur associatif, il est celui où les "agressions verbales ou gestuelles sont les plus fréquentes"

L'encadrement responsable ?

Classiquement les bonnes âmes présentent le harcèlement comme une action du petit chef par rapport à ses subordonnés. La réalité ne correspond pas à ce schéma simpliste et réducteur.

Réduire le harcèlement à un processus venant de l'encadrement est faux, et prouvé par de nombreuses études. Le sens du harcèlement n'est pas uniquement descendant, hiérarchique. Il est également ascendant ou de même niveau, transversal.

Le harcèlement transversal

Il concerne les collègues entre eux au même niveau hiérarchique, cela correspond à 44% des cas dans l'étude statistique de Heinz Leyman.

Le harcèlement descendant

Il correspond au sens habituel du pouvoir, de la hiérarchie supérieure vers les niveaux inférieurs, cela se passe habituellement du niveau n au niveau n-1, cela correspond à 37% des cas selon l'étude statistique de Hans Leyman.

Le harcèlement peut présenter une forme combinée des deux cas précédents pour 10% des cas selon la même étude.

Le harcèlement ascendant

Il est à l'inverse du sens du pouvoir et correspond à la rébellion collective d'une équipe (directeurs, ingénieurs, vendeurs ou employés, c'est transposable) contre leur supérieur immédiat. Cela correspond à 9% des cas selon l'étude statistique de Hans Leyman. (9)

Ainsi cette jeune femme qui a défrayé les journaux, commandant un détachement de pompiers, hommes aguerris, dans le sud de la France. Ils n'ont pas supporté d'être commandés par une femme, fut-elle parmi les plus compétentes, et lui ont fait vivre un véritable calvaire. Dans ce milieu machiste ou, vexations et avatars de toutes sortes se sont et continuent de s'abattre sur elle.

Existe-t-il un profil type du harcelé ?

Une chose est sûre il n'y a pas de profil type du harcelé. Selon Marie-France Hirigoyen, les harcelés sont généralement des "grandes gueules" ou pour le moins des fortes personnalités. La victime, c'est en fait bien souvent celui qui résiste, notamment à ses collègues, mais aussi à son supérieur hiérarchique, ou encore à la pression de ses subordonnés.

Homme ou femme, jeune embauché, cadre nouvellement promu ou ancien approchant de la retraite, personne n'est à l'abri d'un harcèlement dans son entreprise.

Les facteurs de résistance

Parmi les huit facteurs de résistance mis en évidence par Heinz Leyman on s'aperçoit que bon nombre de ces facteurs dépendent généralement du rôle et de la position de l'intéressé dans le réseau que constituent son entourage et ses relations. Les facteurs sont :

- la confiance en soi
- la considération de l'entourage
- le soutien de l'entourage
- des conditions matérielles stables
- une marge de manoeuvre
- la capacité de résoudre ses problèmes
- la faculté de s'orienter dans la société

Contexte juridique

1°- Les apports de la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 :

Cette loi a fait évoluer le code du travail, en introduisant la section VIII : Harcèlement. Si les articles L.122-46 à 48 existaient depuis 1992 (harcèlement dont le but est d'obtenir des faveurs de nature sexuelle), la loi a introduit les articles suivants :

Article L. 122-49

"Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ..."

Commentaires

Les agissements

A priori tous types de comportements, dès lors qu'ils entraînent une dégradation des conditions de travail, des droits et de la dignité de la situation personnelle de la victime.

La difficulté vient du fait que les agissements susceptibles, par leur répétition, d'installer un harcèlement, n'altèrent pas toujours les conditions de travail ! La violence verbale, le refus de communication informelle, les réunions pièges où le salarié est sauvagement déstabilisé, peuvent ne pas être considérés par le juge comme des situations de harcèlement dès lors que le bureau est de qualité et le fauteuil profond !

Répétés

Ne fait pas référence au lien d'autorité qui peut exister ni à l'existence de la subordination rendant la situation déséquilibrée au profit de l'employeur, celui-ci disposant de moyens disciplinaires.

Dégradation des conditions de travail

Fait référence au constat du conseil économique et social "le harceleur agira sur l'ensemble des éléments qui constitue les conditions de travail, c'est à dire sur ce qu'attend un travailleur dans son entreprise ou son service : le respect de sa personne, la considération du travail qu'il accomplit, enfin des conditions matérielles de travail adaptées à sa fonction et conformes à son statut".

La dégradation n'est donc pas forcément délibérée, il y a harcèlement moral même lorsque l'auteur des agissements n'a pas eu l'intention de dégrader les conditions de travail.

susceptible

La probabilité d'une atteinte suffit : pour caractériser le harcèlement moral, le juge devra seulement s'interroger sur la potentialité à générer une atteinte à la dignité ou à la santé de la personne..

Article L.122-51

"Il appartient au chef d'entreprise de prendre toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements visés à l'article L. 122-49."

L'obligation de prévention des agissements de harcèlement moral est à la charge de l'employeur. Certains juges ont exigé les preuves de cette action.

Les principales causes des phénomènes de harcèlement et d'exclusion sur le lieu de travail semblent être, toujours selon Heinz Leymann :

- l'absence de concertation dans l'organisation du travail et la conception des tâches
- le style de gestion du personnel

La prévention du harcèlement devra donc comporter une réflexion et un travail sur ces deux points.

Il s'agira pour l'entreprise d'informer le personnel et de veiller à ce que l'encadrement soit en capacité de gérer les conflits pouvant survenir dans les équipes et, notamment, déceler très tôt les prémises de harcèlement.

Pour maîtriser de telles situations, la mise en place de structures de concertations collectives a une grande importance. Elles peuvent se composer du directeur des ressources humaines (s'il existe), d'un ou plusieurs responsables de services, du médecin du travail, d'un consultant spécialisé en psychologie au travail, du chargé de sécurité (s'il existe), d'un membre du CHSCT (ou d'un délégué du personnel en l'absence de CHSCT), etc.

Article L.122-53 : action syndicale

"Les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise peuvent exercer en justice ... en faveur d'un salarié de l'entreprise, sous réserve qu'elles justifient d'un accord écrit de l'intéressé".

Le code du travail étend le territoire de l'action syndicale en substituant le syndicat en faveur du salarié. Le syndicat doit être représentatif dans l'entreprise, et l'accord du salarié obtenu.

Article L.122-34 : règlement intérieur

"Le règlement intérieur rappelle les dispositions relatives à l'interdiction de toute pratique de harcèlement moral".

Article L 236-2 al 6 : activité du CHSCT

"Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail a pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des salariés".
"Le CHSCT peut proposer des actions de prévention en matière de harcèlement sexuel et de harcèlement moral".

Attention, dérive :
 l'employeur pourra traiter le syndiqué de harceleur.

Critiques de la Loi de Modernisation Sociale du 17 janvier 2003

C'est essentiellement un effet d'affichage, les textes antérieurs étant suffisants, mais cela a eu le mérite de parler du harcèlement. On peut regretter la limitation au harcèlement moral, plus restrictif que le harcèlement psychologique, et surtout la limitation aux effets sur les conditions de travail. Les témoignages montrent qu'il existe le plus souvent des pressions relationnelles, disciplinaires, organisationnelles, contractuelles qui ne sont pas prises en compte. La jurisprudence indiquera les orientations prises par les juges.



Par ailleurs c'est assez peu prendre en compte le déséquilibre de pouvoir entre le salarié et l'employeur qui, lui, dispose du pouvoir d'organisation et disciplinaire dans l'entreprise. C'est encore le combat du pot de fer contre le pot de terre!

La charge de la preuve : la loi précise qu'il appartient au salarié d'établir les faits permettant de présumer qu'il est victime de harcèlement. Le défendeur, au vu de ces éléments, devra apporter la preuve que les agissements en cause ne constituent pas un harcèlement moral (article L.122-52).

Le recours au médiateur prévu par l'article L. 122-54 a été abandonné.

La dimension psychologique de cette loi est probablement plus régnante que son effet concret.

"l'apport strictement technique de la loi est faible : la plupart des agissements qu'elle désigne étaient déjà sanctionnables et effectivement punis auparavant de façon moins énergique ou moins adéquate, mais sans que l'on puisse se plaindre d'un vide de droit." (Dekeuwer-Defossez,)

Maintien du principe suivant : l'employeur est seul juge quant à l'évaluation des aptitudes et des compé-

tences professionnelles du salarié, sur laquelle repose l'évolution de sa carrière et de sa rémunération.

Par ailleurs, en application du principe de l'opportunité des poursuites, rien n'oblige un Procureur de la République à qui de tels faits de discrimination, constitutifs d'infractions pénales, sont signalés, à engager les poursuites correspondantes permettant les sanctions par les tribunaux.

2°- Harcèlement au pénal art 222-33-2 du code pénal

“Le fait d'harcéler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni d'un an d'emprisonnement et de 15000 d'amende.”

Le danger de cet article est qu'il méconnaît la disproportion de moyens et d'autorité entre employeurs et salariés !

3°- Harcèlement et code du travail

Article L.230-2 : Obligation de protection de la santé

“Le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires”.

Il y a une nécessité d'évaluation des risques et conditions de travail, devant aboutir à des actions de prévention. Les facteurs susceptibles de provoquer le stress et le harcèlement doivent être pris en considération.

“L'employeur, lorsqu'il confie des tâches à un travailleur, doit prendre en considération les capacités de l'intéressé à mettre en œuvre les précautions nécessaires pour la sécurité et la santé”.

Article L 230-3 : action du salarié

“Conformément aux instructions qui lui sont données par l'employeur, (...) il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé ainsi que de celles des autres personnes concernées du fait de ses actes ou de ses omissions au travail.”

Article L 120-2 :

“Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.”

Article L 422-1 : action des délégués du personnel

“Si un délégué du personnel constate, notamment par l'intermédiaire d'un salarié, qu'il existe une atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique ou mentale ou aux libertés individuelles dans l'entreprise qui ne serait pas justifié par la nature de la tâche à accomplir

ni proportionné au but recherché, il en saisit immédiatement l'employeur.”

L'employeur ou son représentant est tenu de procéder sans délai à une enquête avec le délégué du personnel et de prendre les dispositions nécessaires pour remédier à cette situation.

“En cas de carence de l'employeur ou de divergence sur la réalité ... le salarié, ou le délégué, si le salarié averti par écrit ne s'y oppose pas, saisit le bureau de jugement du conseil des prud'hommes qui statue selon les formes applicables au référé.”

Le juge peut ordonner toutes mesures propres à faire cesser cette atteinte et assortir sa décision d'une astreinte...”

Ce texte donne aux délégués du personnel une arme considérable, et le système du référé permet des réponses très rapides.

Article L. 412-2 : droit syndical

“Il est interdit à tout employeur de prendre en considération l'appartenance à un syndicat ou l'exercice d'une activité syndicale pour arrêter ses décisions en ce qui concerne notamment l'embauchage, la conduite et répartition du travail, la formation professionnelle, l'avancement, la rémunération et l'octroi d'avantages sociaux, les mesures de discipline et de congédiement.”

4° - Services de santé au travail

Article L 241-2 : le médecin du travail

“Les services de santé au travail sont assurés par un ou plusieurs médecins qui prennent le nom de "médecins du travail" et dont le rôle exclusivement préventif consiste à éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail, notamment en surveillant les conditions d'hygiène du travail, les risques de contagion et l'état de santé des travailleurs”.

Il s'agit bien d'éviter l'altération, et non d'expertiser, ce qui sous-entend une démarche pro active.

Le rôle du médecin du travail est, dans cette affection, fondamental car il allie une grande capacité d'écoute, c'est son métier, associée à un contexte de secret médical et d'action avec le consentement éclairé de la personne.

Article L 241-10-1 : proposition de mesures individuelles

“Le médecin du travail est habilité à proposer des mesures individuelles telles que mutations ou transformations de postes, justifiées par des considérations relatives notamment à l'âge, la résistance physique ou à l'état de santé des travailleurs. Le chef d'entreprise est tenu de prendre en considération ces propositions et en cas de refus de faire connaître les motifs qui s'opposent à ce qu'il y soit donné suite”.

“En cas de difficulté ou de désaccord la décision est prise par l'inspecteur du travail”.

Article R 241-41 : Des missions des services de santé au travail

"Le médecin du travail est le conseiller du chef d'entreprise ou de son représentant, des salariés, des représentants du personnel, des services sociaux, en ce qui concerne notamment :

- 1° L'amélioration des conditions de vie et de travail dans l'entreprise;
- 2° L'adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail à la physiologie humaine ;
- 3° La protection des salariés contre l'ensemble des nuisances, et notamment contre les risques d'accidents du travail ou d'utilisation des produits dangereux;
- 4° L'hygiène générale de l'établissement ;
- 5° L'hygiène dans les services de restauration ;
- 6° La prévention et l'éducation sanitaires dans le cadre de l'établissement en rapport avec l'activité professionnelle.

Afin d'exercer ces missions, le médecin du travail conduit des actions sur le milieu de travail et procède à des examens médicaux'.

Article R 241-51-1 : inaptitude du salarié

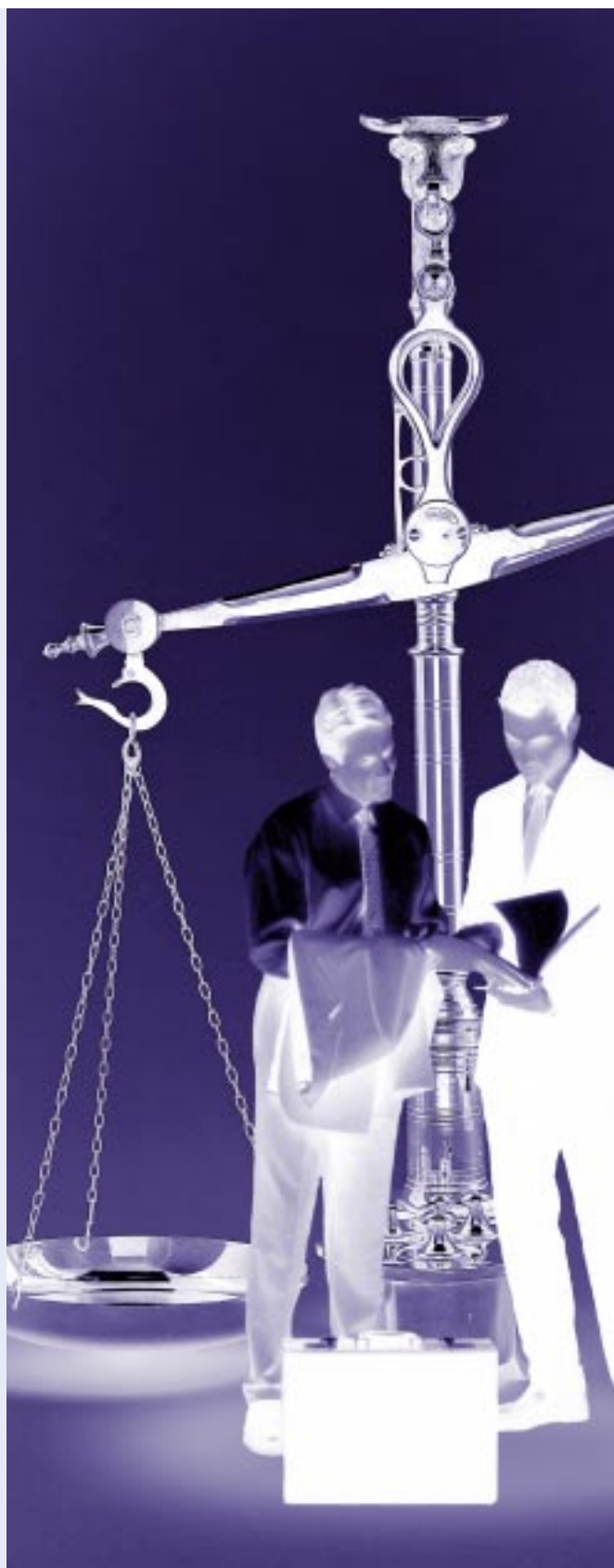
"Sauf dans le cas où le maintien du salarié à son poste de travail entraîne un danger immédiat pour la santé ou la sécurité de l'intéressé ou celle des tiers, le médecin du travail ne peut constater l'inaptitude du salarié à son poste de travail qu'après une étude de ce poste et des conditions de travail dans l'entreprise et deux examens médicaux de l'intéressé espacés de deux semaines, accompagnées, le cas échéant, des examens complémentaires mentionnés à l'article R.241-52".

L'inaptitude à tous postes de l'entreprise est bien souvent la seule solution qu'il reste au médecin du travail pour "sauver" le travailleur harcelé, sortir ce patient du milieu pathogène. L'inaptitude entraîne le licenciement et permet de garder les droits au chômage, ce que ne garantirai pas la démission.

Les statistiques de la consultation spécialisée sur le harcèlement de l'hôpital de Garches le confirment : sur 61 cas caractérisés en tant que harcèlement, 65% ont abouti au licenciement (39% par inaptitude, 26% pour une autre cause). Il y a eu maintien dans l'entreprise dans 32% des cas (16% sont en arrêt de travail, 16% maintenus mais avec déqualification et perte de salaire.

Le devenir socioprofessionnel de ces salariés n'est pas très brillant, bien évidemment.

Cet examen médical, mené par le médecin du travail et conduisant à l'inaptitude et au licenciement, doit respecter, comme tous les actes médicaux, le code déontologie médicale (en particulier le secret médical) et se réaliser avec le consentement éclairé de la personne.



Conduite à tenir

A- Vis à vis de la personne :

1- Repérer la victime et la sortir de l'isolement, dans milieu de confiance

C'est difficile, car au début les victimes essaient de tenir, elles ne s'expriment pas. C'est pourtant à ce stade qu'une intervention du médecin du travail, ou du délégué syndical montrent qu'un œil externe est présent, et cela peut suffire à arrêter le processus de harcèlement.

Ce que l'on peut repérer est que la personne ne parle plus, son comportement se modifie. La consommation d'alcool, de tranquillisants et de tabac s'accroît.

2- Agir rapidement

C'est le souci premier qui permet d'éviter des cicatrices psychologiques indélébiles.



3- Sortir de l'emprise

Il faut savoir prendre un arrêt (licenciement après avis d'inaptitude ?), mais attention c'est rejoindre le but du harcèlement.

4- Soins médicaux : traitement et arrêt de travail

En soutien momentané et discret, cela peut rendre service mais, comme l'arrêt de travail, c'est une mesure à utiliser avec précaution.

L'alternative dépend de chaque situation. Ainsi pour cette jeune femme cadre d'une grande entreprise nationalisée, qui n'a que deux ans d'ancienneté, la lutte ne vaut pas la peine, il vaut mieux fuir et ne pas gâcher sa vie dans ce processus de harcèlement.

Par contre, pour ce commercial de 55 ans qui a fait toute sa carrière dans cette grande banque et qui est à six mois de pouvoir partir, il faut tenir et essayer de s'en tirer au mieux financièrement.

5- La déclaration en Accident du Travail (AT) est une solution

L'évolution de la jurisprudence permet de prendre en compte comme fait extérieur originel, accidentel précis, une agression verbale, une altercation s'accompagnant d'une manifestation de survenue brutale de type malaise, crise de larmes, perte de contrôle émotionnel, etc. Ainsi certains cas de malaises consécutifs à des remontrances ont été reconnus par les tribunaux en tant qu'AT.

Toute bousculade plus ou moins violente, toute engueulade peut conduire à la notion d'accident du travail. Il faut pouvoir préciser, comme pour tout AT, l'horaire précis, le lieu, etc.

6 - déclaration en Maladie Professionnelle Indemnisable (MPI)

Ce serait plus logique mais il n'y a pas de tableau pour la souffrance au travail, et il faut que la maladie fasse partie de l'un des 112 tableaux de maladies professionnelles.

Et en cas de déclaration d'affections hors tableau, c'est le Comité Régional de Reconnaissance des Maladies Professionnelles qui statue.

Ce comité va devoir en particulier établir un lien direct entre pathologie présentée et conditions de travail habituelles.

La saisie de ce comité est de plus en plus fréquente, pour exemple le CRRMP d'Ile de France reçoit un dossier chaque semaine.

Le problème est la caractérisation de la nuisance. Toute déclaration de maladie professionnelle, et qui plus est à caractère professionnel, débouche sur une enquête des services AT - MP des CPAM.

Comment voulez-vous que les enquêteurs de la caisse puissent vérifier qu'il y a harcèlement ? c'est hors de leur champ de compétences, et seules les conditions de travail habituelles seront décrites.

Le Comité régional n'affirme donc pas le harcèlement, il caractérise des conditions de travail pathogènes et atteste la pathologie présentée par la personne.

La nature de harcèlement, au sens pénal, relève du juge. Dans cette instance, on parle de conditions de travail pathogènes et non de harcèlement

B - Vis à vis de l'entreprise :

Informers et communiquer sont les deux actions principales à mener.

Des procédés pour prévenir les modes pathogènes d'organisation du travail devront être mis en place. Les outils réglementaires seront rappelés, et la communication dans l'entreprise rétablie, tout en évitant les débats rigidifiés.

L'employeur devra être orienté vers le médecin du travail, cheville ouvrière de résolution de ce conflit.

C – Attitude syndicale :

La conclusion de Heinz Leyman, reprise par l'INRS, est la plus adaptée :

“ Il importe de replacer le harcèlement moral au travail dans son contexte. Si le harcèlement est possible dans l'entreprise, c'est aussi parce que celle-ci n'a pas su se structurer de telle sorte que celui-ci n'apparaisse pas. Le harceleur est en effet souvent bien intégré dans l'entreprise, où il trouve des justifications à son action. La dégradation des relations de travail qu'il entretient s'appuie souvent sur des dysfonctionnements ou des problèmes d'ordre organisationnel. L'absence de contre-pouvoir et de médiateur dans l'entreprise joue également un rôle. Le respect des nouvelles prescriptions légales de prévention du harcèlement doit être obligatoire.”

Cela sous-entend :

- intégration du harcèlement dans la démarche de prévention générale et l'évaluation des risques,
- ouverture d'esprit et écoute adaptée et attentive devant les difficultés psychologiques des personnes,
- prise en compte des conditions de travail psychiques et mentales de la même façon que les conditions de travail physiques (bruit, poussière et gestes répétitifs par exemple).

Les rôles du CHSCT et de l'action syndicale sont essentiels : réfléchir aux conséquences de l'organigramme sur l'ambiance dans le service, à la communication dans l'entreprise, aux méthodes d'évaluation du personnel, etc.

Le CHSCT et les représentants syndicaux auront à s'intéresser aux conditions de travail psychique au même titre que les conditions de travail physique.

Pour cela, les membres du CHSCT et les représentants syndicaux devront suivre une formation adaptée afin de mieux connaître le problème du harcèlement : le mettre en évidence, vérifier l'action préventive mise en place, déterminer les différents interlocuteurs pouvant intervenir, mettre en place un réseau de soutien, etc.

Conclusion

En fait, dès que l'on veut faire la prévention du harcèlement, ou du stress car les causes sont souvent voisines, on s'aperçoit que l'on aborde le domaine que l'employeur considère comme son domaine réservé : organisation du travail, répartition du pouvoir et de la communication dans l'entreprise.

Le défi de cette pathologie est d'interpeller syndicats et employeurs au niveau de l'organisation de l'entreprise. Comme sur un terrain de sport, de rugby en particulier le fait de jouer à treize ou à quinze entraîne des attitudes et des comportements de jeu qui se traduisent par une organisation et un taux d'accidentabilité différents.

Dérive : le thème du harcèlement, qui est une mort sociale programmée, est souvent galvaudé et mal utilisé. Il faut dire que beaucoup d'avocats utilisent le har-

cèlement à tout va pour profiter de la vague médiatique. De plus en plus de juges rejettent d'ailleurs cette thématique dès lors qu'elle ne correspond pas stricto sensu à la définition et qu'elle n'est pas étayée de preuves irréfutables.

La situation est modifiée depuis que le code du travail précise : “dès lors que le salarié concerné établit des faits qui permettent de présumer l'existence d'un harcèlement”, et non plus “dès lors que le salarié présente” de tels éléments de fait (Code du Travail, art. L. 122-52).

C'est un nouveau partage de la charge de la preuve.

Le plus important à retenir est la nécessité d'aller vite pour dénoncer une situation anormale, car les dégâts sont rapidement installés et l'importance de la prévention du harcèlement dont la pratique montre que les facteurs sont très souvent communs avec ceux du stress.

Prévention, deux bonnes adresses :

Le médecin du travail, il connaît l'entreprise et, lié par le secret médical, agit discrètement.

C'est le seul acteur à pouvoir demander, par l'intermédiaire de la fiche d'aptitude, un changement de poste de travail. En dernier recours, si aucune solution pour éviter la démission rendue nécessaire devant une situation invivable n'est trouvée, il pourra, avec l'accord du salarié, décider d'une inaptitude qui entraînera le licenciement et donc le maintien des droits sociaux.

La section syndicale composée de salariés ayant le rang de pairs, connaissant l'entreprise, permettent au salarié harcelé de parler et d'être écouté.

Le délégué syndical peut intervenir plus ou moins formellement auprès de l'employeur.

N'oublions pas que c'est une mise en danger d'autrui de laisser quelqu'un dans une situation dangereuse. Être formellement averti transforme la situation en mise en danger délibérée d'autrui, ce qui relève du pénal.

Bibliographie sommaire

- *“Mobbing, la persécution au travail” de Heinz LEYMAN, Seuil, 1996*
- *“Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien” de Marie-France HIRIGOYEN, Syros 1998*
- *“Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux” de Marie-France HIRIGOYEN, Syros 2001*
- *“La maltraitance au travail” de Marie ROMANENS*
- *“Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale” de Christophe DEJOURS, Seuil, 1998*
- *“Structure et dynamique des organisations” de MINTZBERG, éditions de l'organisation 1982*
- *Le site de INRS et ses liens : www.inrs.fr*

Pub