



**COLLOQUE HARCELEMENT MORAL EN
ENTREPRISE ET DANS L'ADMINISTRATION**

Présentation des deux associations partenaires

Intervention de Mme Marie-Josèphe Nuel, Présidente de *Femmes 3000 Bas-Rhin*:

Femmes 3000 est une association créée en 1989, devenue fédération en 1999, reconnue comme une ONG. Elle a pour mission de donner de la visibilité aux femmes et à leurs projets dans la vie publique, économique et sociale.

Intervention de Me Laurent Hincker, Avocat :

Après les remerciements faits à Mme Nuel et aux intervenants, Me Hincker présente le Cabinet d'avocats ***Hincker & Associés*** dont il est à la fois le fondateur et le gérant.

Désireux de satisfaire à toutes les exigences du métier d'avocat, il a depuis longtemps conceptualisé le droit au regard des sciences humaines. Il a ainsi réuni dans une société d'avocats l'ensemble des compétences nécessaires à la résolution, parfois complexe, des problématiques de harcèlement et de violences psychologiques à la fois dans la vie privée et dans la vie professionnelle. Des départements dédiés au droit de la famille, au droits de l'Homme, au droit administratif, au droit des affaires et au droit social accueillent des associés et des collaborateurs tous formés à l'ensemble des réponses à apporter. En outre, Me Hincker fut entendu par la Commission du Sénat en vue de l'élaboration de la loi de 9 juillet 2010 sur les violences domestiques.

L'association AVIP, créée en 2008 à Strasbourg, rassemble des avocats, médecins psychiatres, psychologues et coach pour entendre les victimes (groupes de paroles...), les orienter et les accompagner dans leur reconstruction. *L'association AVIP* propose aussi des formations pour permettre à tous les publics concernés de mieux appréhender leurs responsabilités, les possibilités d'actions face à cette problématique aux enjeux humains et économiques très importants.

Intervention de Mme Marie-Claire Maillotte, modérateur de ce colloque, co-fondatrice, vice-présidente de l'AVIP et coach :

Introduction sociologique au Harcèlement moral

Pendant longtemps, cette problématique fut ignorée des médecins et du législateur alors que la souffrance, parfois invisible physiquement, était là, bien là.

Aujourd'hui, les médecins reçoivent de plus en plus de victimes de harcèlement moral ou de violences psychologiques et posent de plus en plus de diagnostics liés à cette problématique.

Quant au législateur, c'est d'abord dans la vie professionnelle qu'il a reconnu cette réalité puis il le fit, plus récemment, dans la vie privée.

Parce que la réponse est dans la fuite, c'est-à-dire dans la mise à distance physique, ce que fait le médecin en posant un arrêt maladie, la mise à distance psychologique, ce que fera le travail thérapeutique qu'entreprendra la victime et enfin une mise à distance juridique dans un combat mené avec des avocats bien formés pour ne pas laisser de place à la manipulation, souvent rencontrée et orchestrée par le pervers narcissique ou « Tordu »¹ parfois allant jusqu'à se déguiser en fausse victime.

Co-fondatrice de *l'association AVIP*, Marie-Claire Maillotte rappelle l'importance de la formation et de l'information, objet de ce colloque. Ce dernier réunit l'ensemble des acteurs autour d'une problématique. Ensuite, elle remercie tous les participants. Ce colloque permettra à chaque intervenant de faire partager du lieu de sa pratique son point de vue sur la réalité du harcèlement moral et des violences psychologiques et sur les solutions apportées aujourd'hui dans notre pays.

Présentation du Dr Gosselin

¹ Appellation choisie dans l'association pour rassembler la diversité des typologies des « bourreaux »

Intervention de Dr Olivier Gosselin, psychiatre :

Harcèlement et/ou stress

DEFINITION DU HARCELEMENT

Actes volontaires et répétés de nature diverse avec intention de nuire

DIAGNOSTIC DIFFERENTIEL

Le harcèlement moral ne doit pas être confondu avec :

- Le conflit
- Le stress
- Les transitions professionnelles

LES STRATEGIES DE HARCELEMENT

- Stratégies communicationnelles
- Stratégies de modifications du travail ou des conditions de travail
- Stratégies de disqualification et d'isolement du sujet

MAGNIFESTATION CLINIQUE DU HARCELEMENT :

- Troubles somatoformes
- Troubles anxieux
- Addictions (10% des cadres seraient alcooliques)
- Dépression...

GENESE DU PHENOMENE :

- Structures pathologiques de l'agresseur
- Organisations et structures
- La victime "elle aime son travail, elle s'implique et... c'est un défaut"

- Autres facteurs

QUELQUES MODELES EXPERIMENTAUX DE HARCELEMENT

Stress chronique modéré : anhédonie.

Expérience du rat de laboratoire soumis à une source de plaisir puis frustré (un jour, on le prive de nourriture...). Le seul moyen pour lui de reprendre goût au plaisir est l'antidépresseur.

IMPLICATIONS THERAPEUTIQUES

Le harcèlement est une « fracture de l'âme » ainsi faut-il réduire cette fracture.

QUELQUES RECOMMANDATIONS :

- Sensibiliser aux dangers du harcèlement moral
- Des audits non financés par les entreprises.

Le point de vue du médecin de travail

1. Préambule

- Médecin du travail depuis 7 ans,
 - en activité au sein du service interentreprises ACST, situé place des Halles à Strasbourg.
 - a en charge le suivi de la santé au travail de plus de 3000 salariés pour environ 350 entreprises.
- La mission principale du médecin du travail est d'accompagner l'employeur dans sa responsabilité de ne pas nuire à la santé physique et morale des salariés.
- A l'intitulé « harcèlement moral », préfère parler de souffrance morale ou de mal-être au travail
- Quelques soient les problématiques ou fragilités personnelles,
 - elles ne doivent être prises en considération que comme des facteurs péjoratifs dans la capacité à répondre à des problématiques professionnelles.
 - En aucun cas elles ne doivent être évoquées, le plus souvent dans le but de nier la réalité d'une situation de travail délétère.

2. Contexte:

- Renforcement du cadre législatif:
 - nouvelle définition du « harcèlement moral»
 - responsabilisation des employeurs sur les RPS
 - meilleure réactivité des services RH
 - prise en compte des risques RPS dans le DUER
- Contexte socio-économique tendu, ne fait que renforcer les difficultés et contribue à empirer les conditions de travail.
- Évolution de la société: modification des comportements, des modes de management, des exigences des employeurs, des salariés, meilleure connaissance

des droits des individus, banalisation du phénomène. Les nouvelles techniques de management, axées sur l'exigence de rentabilité, peuvent favoriser le développement du harcèlement moral en entreprise.

Le suivi en santé au travail associe un suivi individuel des salariés et la connaissance du milieu de travail

- Visites médicales régulières des salariés : VE, VP, VR, V de pré reprise, visite à la demande du salarié, de l'employeur ou du médecin du travail
- Actions sur le Milieu de Travail :
 - Visites et rédaction des fiches d'entreprises (analyse des risques et conseils de prévention)
 - rapport annuel d'activité
 - participation aux CHSCT

Sont évalués systématiquement lors des visites médicales : le « bien être » au poste et le niveau de stress (critères de KARASEK) :

- Sur le plan médical : pathologies de somatisation, addictions, sommeil, TMS...
- Parcours professionnel : adéquation diplôme/poste
- Soutien/ autonomie/ reconnaissance
- Conditions de travail: organisation, clarté des consignes, charge de travail, planning, délai de prévenance, pénibilité, EPI, formation continue...

Au cours de la visite médicale, constat d'un salarié en souffrance : deux situations possible, il faut dès pouvoir faire la part des choses

- Insatisfaction au poste pour des raisons personnelles: aider le salarié a reformuler le problème:
 - faire la part des choses (éléments positifs, source de satisfaction)
 - accompagner vers une réorientation si besoin (recherche d'emploi, formation, bilan de compétences...)
- Contexte professionnel délétère, dysfonctionnement identifié:
 - Le salarié doit être factuel (prise de notes) sortir du registre émotionnel/interprétatif
 - Mise en perspective avec les éléments de connaissance de l'entreprise, indicateurs (turn over, absentéisme, inaptitudes...)

Rq. Le plus souvent le salarié « harcelé » n'a rien vu venir

Le Salarié en grande souffrance, il est alors dans une inaptitude temporaire. Il faut ainsi :

1. Retirer du poste (temporaire dans un 1^{er} temps)

2. Adresser pour prise en charge psychologique

- Reconnaissance de la souffrance: étape préalable à une reconstruction
- Prendre son temps pour étudier les issues possibles
 - Prendre du recul, faire appel aux ressources personnelles du salarié
 - L'inaptitude définitive conduit à la perte d'emploi
 - Prendre le pouls du contexte personnel, familial. Par exemple : « J'ai honte par rapport à ma famille, je venais à peine d'avoir ce poste »
 - Évaluer les conséquences socio-économiques (assistantes sociales: droits retraite, assedic...)
- Réunion tripartite (avec l'accord du salarié) : rarement possible ou constructive

Le maintien au poste est le plus souvent impossible. Il faut donc orienter le Salarié vers une procédure d'inaptitude définitive :

- Préparation, prendre le temps:
 - information du salarié, présence du conjoint
 - procédure complexe, contexte financier...
- Voir pour un éventuel reclassement mais rarement possible, stratégie d'évitement
- Évoquer les faits au sein de l'entreprise (RH)
 - avec l'accord du salarié, après son départ en général
 - assainir le climat pour les autres salariés

Diagnostic du médecin du travail:

1. médical / santé du salarié

2. entreprise

- Évaluation de la souffrance morale, de l'ampleur du syndrome anxio-dépressif
- Évaluation du contexte de travail, mise en évidence des causes du dysfonctionnement

- Rarement personnalité perverse
- Le plus souvent malentendu, irrespect, des managers faisant preuves de brutalités et manquant de sensibilité
- Organisation, management « brutal »

Retour dans l'entreprise:

- Être pédagogique, pas de jugement personnel
- Souffrance des deux parties, mais également des témoins
- « harceleur » potentiellement « harcelé »

Conseils de prévention:

- Respect, la « politesse » comme règle de communication
 - violence verbale, comportementale
 - Vigilance sur le registre familial, rapport hiérarchie/subordonnés inégalitaires
- Encadrement structurant, présent. Clarté des missions, fiches de poste, objectifs, critères d'évaluation, décisions...
- Pas de management à l'affectif ou infantilisant :
 - donnant/donnant, pressions morales, « bénévolat »
 - « tableau d'honneur » publication des performances
- Entretiens individuels annuels:
 - Reconnaissance et possibilité d'évolution
 - Pas d'évaluation de la personnalité, dérive « psycho » : intrusif, destructeur
- Adéquation diplôme/poste occupé
- Confusion vie personnelle/ professionnelle (contacts personnel)

Conclusion

- Le plus souvent on constate des situations de souffrance morale consécutives à des **comportements inadaptés**.
- **On arrive trop tard**, la situation est cristallisée. Le salarié et l'employeur en perte de confiance réciproque, chacun campant sur ses jugements. Difficile d'envisager de rétablir un dialogue, la rupture est déjà bien consommée.

- On ne peut que revenir sur la genèse pour **éviter de reproduire** les mêmes effets avec d'autres collaborateurs.
- Finalement, pour le salarié :
 - s'applique un peu la « **double peine** » avec la perte d'emploi
 - Et une **fragilisation** à titre personnel et dans le parcours professionnel à venir

Le point de vue d'un médecin du travail

Médecin du travail chez *AST67*, association interentreprises de médecine du travail qui compte environ 13 000 PME TPE sur le territoire du Bas-Rhin.

Travail sur les problématiques de stress et de violence au travail, deux problématiques bien distinctes.

La notion de harcèlement moral est une notion apparue fin des années 1990 dans l'ouvrage de Marie France Hirigoyen médecin, psychiatre, qui étudiait surtout dans le milieu familial les effets destructeurs des agissements de narcissiques pervers.

Ce livre a agit comme révélateur d'une évolution sociétale majeure, en dehors et en entreprise.

Ce débat de société a abouti à judiciariser la notion sous la forme actuelle que vous connaissez : agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet l'atteinte à la dignité, aux conditions de travail, à la carrière.

Les services de santé au travail ont été confrontés dès le début des années 2000 aux plaintes de harcèlement moral :

Comment en est-on arrivé là ? Qu'est-ce qui a changé dans les entreprises depuis le début des années 2000 ?

C'est à cause de **trois grandes évolutions** :

- **Economique** : la globalisation, la financiarisation ont conduit à une densification du travail, une accélération du travail et a rendu bien plus complexe la prestation de travail.
- **De nouvelles modalités managériales** : individualisation de la gestion des ressources humaines, disparition des collectifs (liens sociaux)
- **Recherche du mérite individuel** avec son corolaire qui est l'apparition du maillon faible, quête identitaire, demande de reconnaissance dans une entreprise qui demande un engagement total (il n'est plus question de compétence mais d'investissement personnel), pluridisciplinarité

La plainte de harcèlement moral, plainte « fourre-tout », a recouvert et recouvre encore, toutes les problématiques de conflit au travail.

Il a éventuellement pour objet une instrumentalisation du médecin.

Pourquoi le médecin peut-il être instrumentalisé ?

Le médecin du travail est au milieu du conflit d'intérêt opposant l'employeur et le salarié. Il est par conséquent au milieu des tensions à l'œuvre au sein de toute entreprise.

Il est « formaté » par ses études initiales au colloque singulier : la parole du patient, du salarié est sacrée.

Or les services de santé au travail ont à faire avec des collectifs de travail ; qu'il s'agisse de collectifs avec des liens forts ou de collectifs à liens très faibles voire inexistantes. Ces collectifs ne sont pas l'expression d'un individu. Cependant, il ne peut gérer que le colloque singulier et non les relations collectives alors que dans une situation de harcèlement moral, tout le monde souffre.

La réalité est parfois tout à fait autre que celle perçue par un individu, l'interprétation est donc importante. Un médecin du travail doit pouvoir réceptionner le travail accompli et non les émotions. Pour cela, la position du collectif est importante, notamment l'émergence de plusieurs cas similaires est un indice.

La plupart des « tordus » ne sont pas tordus par essence : ils le sont devenus après avoir été pris dans un engrenage. Ainsi, l'analyse managériale est cruciale : il faudra mettre en évidence des pratiques managériales délétères. Le management de terrain est souvent accusé de harcèlement moral parce que lui-même ne sait pas gérer sa hiérarchie. Ainsi, les cadres méritent également toute l'attention.

Dans la pratique quotidienne, il est important de savoir quelle dialectique utiliser.

En conclusion, deux remarques :

- Vigilance sur la communication en entreprise sur ce sujet ; l'usage de mot comme victime/coupable/complice stigmatise la victime et les acteurs de l'entreprise ; cela bloque toute discussion
- Par rapport aux attentes individuelles très fortes, on observe un paradoxe. En effet, comment reconnaître un salarié sans en méconnaître un autre ? L'évaluation se fait par rapport à un protocole de travail.

Il faudrait réintroduire la notion de collectif. A cette fin, les conduites managériales devraient être reformées sur la notion de collectif.

Mme Maillotte accueille M. Specht et le remercie de sa participation. **Le Directeur des Ressources Humaines est une personne clé dans l'entreprise.** Il est important de prendre en compte son rôle, sa perception et ses moyens d'actions.

Mme Maillotte exprime des regrets de l'absence d'un Directeur des Ressources Humaines de l'administration qui aurait enrichi de ses différences le débat. En effet, les Directeurs des Ressources Humaines approchés n'ont pas obtenu l'autorisation de leur hiérarchie pour venir participer.

Intervention de M. Léonard Specht, Directeur des Ressources Humaines chez *Lohr Industrie* :

Témoignage d'un Directeur des Ressources Humaines

M. Specht a eu une carrière particulière. Joueur de football professionnel, c'est M. Lohr qui lui a demandé de rejoindre *Lohr Industrie* car « lorsque l'on sait manager une équipe de football, on peut manager une entreprise ». Les valeurs de l'entreprise *Lohr Industrie* lui convenant, il a fini par accepter et y entrer en 1995 pour assumer des fonctions commerciales. Devenu Directeur des Ressources Humaines en 2003, il exprime son plaisir d'avoir à œuvrer dans une structure où l'humain et les valeurs humanistes sont au cœur de la stratégie et de l'action.

Dans cette entreprise, le bien-être des salariés est considéré comme la meilleure source de motivation. La solidarité sociale permet de créer des liens qui renforcent également l'action de l'entreprise. En 40 ans, l'entreprise *Lohr Industrie* n'a connu aucune heure de grève. Cependant, des conditions conjoncturelles l'ont amené à vivre des plans sociaux, toujours accompagnés pour réduire au maximum les conséquences néfastes sur les salariés.

Une des missions d'un Directeur des Ressources Humaines est d'avoir toujours sa porte ouverte pour entendre et pouvoir insuffler et faire respecter les valeurs fondatrices de la culture de l'entreprise.

Malgré ce climat favorisant une bonne ambiance de travail, il existe certains cas de souffrances au travail. Ces faits sont remontés au Directeur des Ressources Humaines par le délégué du personnel et le médecin du travail.

En ce qui concerne la problématique du harcèlement moral et des violences psychologiques, les dirigeants de *Lohr Industrie* ont souhaité réformer le règlement intérieur de l'entreprise en introduisant des sanctions, pouvant aller jusqu'au licenciement, pour apporter des solutions pragmatiques face à cette souffrance particulière.

Autre réponse apportée : la formation jugée très importante.

En outre, **l'entretien annuel d'évaluation** est un moment privilégié pour établir le dialogue et évaluer sans jugement, à la fois les conditions de travail et les résultats ou la performance.

De même, l'absentéisme est un signal fort que le Directeur des Ressources Humaines se doit d'entendre.

Morceaux choisis d'échanges entre participants :

M. Kochersperger :

Ces valeurs que décrit M. Specht sont symbole de l'Humanisme rhénan. Mais le paternalisme, car c'est bien de cela dont il est question, peut être problématique dans certaines circonstances.

Comment se positionner en tant que DRH par rapport au salarié ?

M Specht :

« **Certes, il s'agit peut-être de paternalisme mais pour ma part il s'agit surtout de confiance.** C'est effectivement quelque chose d'important dans la relation. Etre disponible, à l'écoute même des difficultés personnelles qui ne sont pas toujours sans impact sur la vie professionnelle paraît être la meilleure solution pour gagner et conserver la confiance et aider le salarié dans sa difficulté. En outre, tous les frais sociaux sont pris en charge (y compris parfois une assistance juridique); cela pose d'ailleurs un problème pour l'administration qui peut considérer cela comme un avantage en nature. »

Mme Siegel :

On observe aujourd'hui une certaine nostalgie des capitaines d'industrie d'antan, à l'heure d'une déshumanisation des relations. Le tutoiement, qui crée une proximité, n'est pas gênant s'il est sincère.

M. Specht :

M. Lohr prend beaucoup de temps pour écouter ses salariés qu'il connaît bien. C'est lui ensuite qui arbitrera sur tel ou tel conflit. Il faut soulever là l'importance de la décision.

Mme Maillotte :

La communication est une des clés de la relation. Il est à regretter certaines formations qui axent d'avantage leur travail sur « Comment ne pas répondre à une question mais dire ce que j'ai envie de dire? », privant la relation d'un véritable échange.

Rappelons que le mot « Communication » évoque la notion d'échanges, de partage et d'information.

Pour être efficace, elle se doit de considérer un expéditeur et un destinataire qui doivent se respecter mutuellement.

Médecin du travail :

Le déficit de sens dans la mission, de reconnaissance...ce sont de vrais problématiques mais pas le tutoiement.

Mme Maillotte :

Dire « TU » n'est pas grave si le « TU » n'est pas condescendant, s'il est l'expression d'une base relationnelle équilibrée et respectueuse.

M. Specht :

Avant, la Direction des Ressources Humaines n'était qu'un Service du personnel dont les tâches étaient, avant tout, administratives (salaire, congé, retraite...).

Aujourd'hui, les Ressources Humaines réunissent à la fois du personnel de santé, des juristes... pour satisfaire aux exigences de la qualité de vie au travail, du développement personnel et des carrières de chacun.

M. Bouquet, ADU :

Au sujet du tutoiement, la seule question qui se pose est de savoir s'il est imposé ou pas.

De plus, (question à Mme Tondini) vous dites qu'il y a une différence entre le harcèlement moral et la souffrance, qu'entendez-vous par là ?

Mme Tondini :

Le terme « souffrance au travail » est plus approprié pour un médecin du travail car c'est au Juge de décider s'il y a harcèlement ou non.

Une dame :

De même, par rapport au tordu, il reste dans l'entreprise. C'est injuste. Pourquoi est-ce au salarié de partir ?

Mme Maillotte :

Dans les groupes de parole, beaucoup exprime le sentiment d'une « double peine », la première peine étant due aux agissements du "Tordu", la seconde, dans le départ de l'entreprise.

Dans un monde idéal, le « Tordu » serait obligé de quitter l'entreprise et serait sanctionné, la victime elle, pourrait retrouver un cadre de travail écologique pour elle.

Mme Tondini :

Les arrêts maladies après le Burn out sont prescrits pour éviter le suicide et la plupart du temps, ils sont demandés par le salarié.

Le médecin du travail, après avoir rendu son rapport ne peut rien faire de plus. **Il est lié par le secret médical.** Il peut, par contre, sous couvert d'anonymat, rapporter des faits et demander aux responsables si ces faits sont cautionnés par l'entreprise.

Parfois, il est possible d'organiser des réunions tripartites à condition que le salarié soit d'accord. Néanmoins, il est rare que ces réunions aboutissent à quelque chose.

Repères juridiques et jurisprudentiels en matière de harcèlement moral dans l'entreprise

La Loi de 2002 fait écho au droit européen, notamment la Charte sociale européenne et la directive 2000/78 du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail. Par la suite, **l'Accord interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail du 26 mars 2001 (Accord National Interprofessionnel, ANI)** est venu compléter le dispositif législatif.

- Ainsi, **l'article L 1152-1 du code du travail définit le harcèlement moral :**

“Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses 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”.

Il s'agit d'une définition très large du Code qui peut être perçue comme favorable pour le salarié. En effet, il est possible d'y rattacher bon nombre de comportements. S'il y avait eu une définition incluant des faits précis, ceci aurait laissé peu de place à l'interprétation et aurait ainsi limité les applications pratiques de ce texte. C'est ainsi que la jurisprudence a pu reconnaître plus récemment que le management peut être constitutif faits de harcèlement moral.

- L'article 2 de l'ANI précise :

« Le harcèlement survient lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet d'abus, de menaces et/ou d'humiliations répétés et délibérés dans des circonstances liées au travail, soit sur les lieux de travail, soit dans des situations liées au travail ».

Ainsi, l'ANI vient compléter la définition légale.

Remarque : selon cette définition, les faits constitutifs de harcèlement moral n'ont pas nécessairement à se produire sur le lieu de travail, le texte précisant « *dans des situations liées au travail* » ce qui complète la jurisprudence qui avait déjà pu faire l'objet d'interprétations extensives quant à la notion de « travail ».

Ce qui ressort de ces définitions :

Le cadre juridique général dans lequel s'exerce le harcèlement est le **contrat de travail**. Pour qu'il y ait harcèlement moral, il faut donc qu'il y ait les éléments caractéristiques de la relation de travail.

Par ce contrat de travail, l'employeur bénéficie d'un certain nombre de prérogatives : contrôler l'activité salarié, lui faire des observations quant à la qualité de son travail, exercer un contrôle sur le déroulement de la prestation du travail, reprocher le non-respect du règlement intérieur, ... Il s'agit là de prérogatives attachées au pouvoir de direction de l'employeur.

Mais ces pouvoirs ne sont pas illimités. Le contrat de travail doit être exécuté de bonne foi, comme tout contrat. Ceci vaut pour les deux parties : employeur mais également salarié.

L'étude de la jurisprudence permet de dégager différents catégories d'agissements :

- **Les atteintes à la dignité**
- **Les atteintes à la liberté de travail**
- **Les atteintes à l'image, à la fonction à l'autorité**
- **Les atteintes à l'égalité entre salariés**
- **Les atteintes à la santé**
- **Les atteintes à l'intégrité physique**

Précisions sur deux notions qui émergent de la jurisprudence :

- **Harcèlement « managérial »**
- **Harcèlement « discriminatoire »**

La charge de la preuve :

En principe, en droit, celui qui allègue un fait doit le prouver. Or, il est compliqué pour le salarié de rapporter la preuve du harcèlement moral, celui-ci s'effectuant souvent oralement. Le législateur a donc adopté un régime de preuve favorable au salarié : il suffit à ce dernier d'établir des faits permettant de présumer l'existence du harcèlement (Chambre sociale de la Cour de Cassation, 30 avril 2009).

Appréciation du harcèlement :

Le texte pose certaines conditions qui seront retenues et appliquées par les Tribunaux pour la reconnaissance du Harcèlement moral :

- *Des agissements répétés...* : **critère de la répétition et de la durée**
- **Critères quant à la situation personnelle du salarié victime : l'âge, l'état de santé, les capacités intellectuelles**

L'ANI retient très clairement ces critères qui avaient déjà pu être retenues par la jurisprudence.

- *“Ayant pour objet ou pour effet... : la question de l'intention : distinction droit civil/droit pénal.* En matière civile, il n'est pas besoin de démontrer l'intention de nuire de la part de l'employeur (au contraire de la matière pénale).

Intervention de Mme Dominique Danon, Juge prud'homal :

Le point de vue d'un juge prud'homal

Première remarque : **les Prud'hommes sont des tribunaux paritaires**. Il y a une représentation équivalente de l'Employé et de l'Employeur (deux représentants de l'employeur et deux représentants de l'employé ainsi qu'une présidence alternative)

Le Conseil de prud'homme doit statuer sur les faits ainsi que le droit et allouer des dommages et intérêts s'il y a lieu. Le problème est que lorsque l'on entend les deux parties, on a l'impression que les deux ont raison. Il faut donc s'attacher uniquement aux faits assortis de preuve.

Il faut réellement pouvoir faire le lien entre les dépressions etc. et le harcèlement moral au travail. Or, on parle souvent de lenteur de la justice comme d'un reproche mais la justice a besoin parfois d'une certaine lenteur pour pouvoir se détacher du ressenti de chacun et s'attacher uniquement aux faits constatés.

Ce qu'il faut pouvoir bien mettre en avant est que le Juge ne connaît rien au dossier, le requérant doit donc **prouver** les faits.

Les attestations de témoins doivent donner des faits concrets, et non plusieurs copies conformes d'une seule et même rédaction des faits.

En conclusion, être factuel, éloigné du bouleversement émotionnel aidera à être entendu!

Morceaux choisis d'échanges entre les participants

Médecin du travail :

Le problème est que le médecin du travail devrait pouvoir intervenir et être convoqué mais cela ne peut se faire puisqu'il est tenu par le secret médical.

En outre, le médecin du travail ne peut faire référence qu'à une inaptitude de travail et ne peut pas faire état du harcèlement moral. **Tout au plus, il peut retranscrire « inapte au management de l'entreprise ».**

Question :

Vous dites qu'il faut envoyer des e-mails pour garder une trace écrite mais qu'en est-il s'il n'y a pas de réponse ?

Me Rodriguez :

L'absence de réponse peut être un indice concernant les faits de harcèlement moral qui sont imputés à l'employeur.

Mme Maillotte :

En effet, en termes de communication, la non réponse est une réponse.

Une remarque toutefois, il convient de considérer le harcèlement comme possible dans toute forme de relation verticale ou horizontale.

Repère juridiques et le tribunal administratif

Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Loi dite loi Le Pors : Article 6 quinquès

« Aucun fonctionnaire 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.

Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la formation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation ne peut être prise à l'égard d'un fonctionnaire en prenant en considération :

1° Le fait qu'il ait subi ou refusé de subir les agissements de harcèlement moral visés au premier alinéa ;

2° Le fait qu'il ait exercé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire cesser ces agissements ;

3° Ou bien le fait qu'il ait témoigné de tels agissements ou qu'il les ait relatés.

Est passible d'une sanction disciplinaire tout agent ayant procédé ou ayant enjoint de procéder aux agissements définis ci-dessus.

Les dispositions du présent article sont applicables aux agents non titulaires de droit public. »

Remarques :

- **Seul texte relatif à la fonction publique faisant référence à cette notion.**

Pas d'équivalent de l'article L 1154-2 du code du travail sur l'action de substitution des syndicats, même si la pratique semble l'accepter.

- **Protection législative moins importante qu'en droit du travail privé.**

Le harcèlement est pourtant aussi présent dans l'administration que dans le secteur privé : selon un avis du Conseil économique et social du 11 avril 2001, 54,2 % des fonctionnaires s'estiment harcelés pour 45,7 % des salariés du secteur privé.

Le droit administratif est encore très imprégné du **devoir d'obéissance hiérarchique de l'agent (art. 28 L 83-634)**.

Le harcèlement moral pose donc le problème de la limite de l'exercice du pouvoir hiérarchique.

Ses faiblesses principales sont de trois ordres :

- **la responsabilité de l'autorité administrative, contrairement à celle de l'employeur, intervient uniquement si l'administration est avisée des actes de harcèlement moral ;**

- **le comportement de la victime peut dédouaner en partie de sa responsabilité l'auteur des actes ;**

- **le harcèlement « managérial » n'est pas reconnu dans la fonction publique.**

L'État employeur n'est pas soumis à la même obligation de sécurité de résultat que l'employeur de droit privé. **Il s'agit en effet uniquement d'une obligation de moyens.**

Les sanctions administratives, fixées à l'article 6 quinquies de la loi du 13 juillet 1983, sont laissées à la libre appréciation de l'autorité administrative. Or, il est excessivement rare que les auteurs avérés de harcèlement moral subissent des sanctions analogues à celles qui se pratiquent dans les entreprises. Il serait pourtant légitime de procéder à leur radiation des cadres de la fonction publique ; il devrait en aller de même pour les fonctionnaires investis d'une autorité hiérarchique qui, avisés d'une situation de harcèlement moral, se sont dispensés d'intervenir, voire ont préféré apporter leur soutien à l'auteur des actes de harcèlement moral plutôt que de protéger la victime « dans l'intérêt bien compris du service ». Le harcèlement moral est une violence psychologique qui n'est pas mineure et qui peut, dans certains cas, conduire au suicide. **L'administration réagit face au harcèlement moral comme la société française réagissait autrefois face au viol : la victime était plus ou moins responsable de son état et le violeur, pour cette raison, à demi pardonné.** Il est temps que l'État se montre exemplaire et exclut de la fonction publique les auteurs de harcèlement moral, quel que soit leur niveau de responsabilité.

Exemple de comportement donnant lieu à harcèlement moral :

N° 256313

Publié au recueil Lebon

7ème et 2ème sous-sections réunies

lecture du vendredi 24 novembre 2006

Sur la responsabilité :

Considérant qu'il résulte de l'instruction, et notamment des nombreuses pièces produites par Mme A devant la cour administrative d'appel de Paris, d'une part, qu'après l'affectation de la requérante à la mission conseil juridique de l'Office national de la chasse par la décision

précitée du 4 novembre 1991, les relations de celle-ci avec sa hiérarchie, et notamment avec la responsable de ce service, se sont rapidement dégradées ; que cette dernière, en raison de l'attitude jugée récalcitrante de Mme A, ne lui a plus adressé d'instructions que par voie écrite, parfois même par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, incitant ses collaborateurs à faire de même et multipliant, à cette occasion, les consignes inutilement tatillonnes, y compris pour les tâches les plus simples, dans lesquelles la requérante a été progressivement confinée ; que celle-ci a vu son comportement et ses capacités professionnelles systématiquement dénigrés, dans des termes souvent humiliants pour un agent de son ancienneté, et son honnêteté mise en doute à plusieurs reprises, sans que jamais une procédure de licenciement pour insuffisance professionnelle ou de sanction disciplinaire ait été engagée à son encontre selon les formes et avec les garanties prévues par son statut ; que l'isolement de Mme A au sein du service a été renforcé par des mesures vexatoires telles que l'interdiction de pénétrer dans certaines pièces ou d'assister, sans que soit invoqué un motif précis tiré de l'intérêt du service, aux vœux du directeur de l'établissement ; que, d'autre part, alors même que Mme A a, à de nombreuses reprises, attiré l'attention du directeur de l'Office national de la chasse sur ces difficultés, il ne résulte pas de l'instruction qu'aucune mesure ait été prise pour mettre un terme à cette situation, qui a conduit au placement de la requérante en congé de maladie pour un état dépressif pendant cinq mois et demi au cours de l'année 1995 ; que cette carence a rendu possible la persistance, sur une période d'au moins six ans, des agissements mentionnés précédemment, qui, par leur répétition, ont excédé les limites de l'exercice normal du pouvoir hiérarchique ; que, dans les circonstances de l'espèce, ce comportement a, dans son ensemble, et indépendamment même des dispositions de la loi du 17 janvier 2002 de modernisation sociale prohibant le harcèlement moral dans la fonction publique, qui n'étaient pas alors en vigueur, constitué une faute de nature à engager la responsabilité de l'Office national de la chasse et de la faune sauvage ; qu'ainsi, Mme A est fondée à soutenir que c'est à tort que, par le jugement attaqué, le tribunal administratif de Paris a estimé que ses conditions de travail dans son nouvel emploi ne révélaient aucune faute de nature à engager la responsabilité de l'Office national de la chasse ;

Exemples de cas où l'attitude de l'agent a été retenue en sa défaveur

Conseil d'État

N° 256313

Publié au recueil Lebon

7ème et 2ème sous-sections réunies

lecture du vendredi 24 novembre 2006

Considérant, il est vrai, qu'il résulte de l'instruction que Mme A, qui regardait comme illégale et injustifiée son affectation à la mission conseil juridique de l'Office national de la chasse, a

fait preuve, tout au long des années en cause, et sous couvert de défendre l'intérêt du service, d'une mauvaise volonté persistante dans l'accomplissement des tâches qui lui étaient imparties, ignorant ou critiquant fréquemment les consignes qui lui étaient données et dénonçant celles-ci à tout propos, en termes péremptoires, dans des courriers adressés au directeur de l'Office, voire aux autorités de tutelle ; qu'ainsi, la requérante a largement contribué, par son attitude, à la dégradation des conditions de travail dont elle se plaint ; que, si cette circonstance n'est pas de nature à retirer leur caractère fautif aux agissements rappelés précédemment de sa hiérarchie, elle est, dans les circonstances de l'espèce, de nature à atténuer la responsabilité de l'Office national de la chasse et de la faune sauvage à hauteur de la moitié des conséquences dommageables de ceux-ci ;

Exemples de cas où le harcèlement moral n'a pas été reconnu

Cour Administrative d'Appel de Versailles

N° 09VE00187

lecture du jeudi 8 avril 2010

Considérant que le fait d'exiger de Mme A de ne pas modifier unilatéralement les horaires d'ouverture du centre d'information et de documentation, de faire preuve de ponctualité, d'éviter de laisser le centre sans surveillance, de mesurer ses propos relève de l'exercice normal du pouvoir hiérarchique ; que les circonstances que le rapport établi le 4 avril 2003 par le proviseur contient d'autres griefs qui ont été, plus de deux mois et demi après, réfutés par Mme A et que le dit rapport n'ait pas donné lieu à des poursuites disciplinaires ne permettent pas de le regarder comme une mesure constitutive de harcèlement moral ;

Considérant qu'il ne résulte pas de l'instruction que le réaménagement des rayonnages opéré au sein du centre d'information et de documentation durant les vacances scolaires, en l'absence de Mme A mais au vu de ses propositions, et la suppression de l'accès direct au réseau de l'une des deux lignes téléphoniques affectés au service aient dégradé les conditions de travail de Mme A au point de porter atteinte à ses droits et à sa dignité ;

Considérant, en dernier lieu, que les constatations opérées par les médecins, dont Mme A a produit les attestations, sur son état de santé, si elles sont de nature à établir une dégradation de cet état de santé, ne suffisent pas à établir, à elles seules, la réalité des faits de harcèlement moral dont se plaint la requérante ;

Problématique de la preuve : faut-il croire l'agent ?

- Ne pas hésiter à déclencher une enquête administrative.

- Prendre avec prudence les déclarations des autres agents (qui peuvent être inféodés au harceleur, ou amis du harcelé)
- Les occasions de trouver des indices objectifs d'un harcèlement potentiel ne sont pas rares dans l'administration où les procédures sont assez formalisées :
 - consulter le dossier administratif de l'agent ;
 - vérifier les procédures

Le juge administratif reste assez exigeant :

Cour Administrative d'Appel de Marseille

N° 07MA02949

lecture du mardi 20 avril 2010

Sur la demande indemnitaire

Considérant, sans qu'il soit besoin d'ordonner une mesure d'expertise, que si Mme A soutient avoir été victime de faits de harcèlement moral dans le cadre de son emploi au sein de la commune de Nîmes, elle n'apporte, pas plus qu'en première instance, d'éléments probants de nature à établir la matérialité des faits allégués ; que les certificats médicaux qu'elle produit ne mentionnent aucun fait particulier et se bornent à faire état de difficultés rencontrées dans son milieu professionnel par l'intéressée ayant eu des répercussions sur son état de santé ; qu'ainsi, Mme A n'établit pas que la commune de Nîmes se soit rendue coupable d'agissements fautifs susceptibles d'engager sa responsabilité envers elle, antérieurement à l'entrée en vigueur de l'article 6 quinquies de la loi du 13 juillet 1983, ni n'apporte d'éléments matériels permettant de présumer l'existence d'un harcèlement moral postérieurement à cette entrée en vigueur ;

Un régime probatoire plus favorables se développe timidement :

Le Conseil d'Etat contrôle assez strictement la dénaturation des éléments du dossier.

Conseil d'État

N° 320901

lecture du vendredi 15 janvier 2010

Considérant qu'il ressort des pièces du dossier soumis aux juges du fond que l'association requérante reprochait à Mme A, pharmacienne à la résidence médicale les Sources, déléguée syndicale et représentante syndicale au comité d'entreprise, le harcèlement moral d'une aide-préparatrice placée sous son autorité ;

Considérant que, pour rejeter l'appel de l'ASSOCIATION DE GESTION DE LA RESIDENCE MEDICALE LES SOURCES, la cour administrative d'appel de Marseille s'est fondée sur la circonstance que les faits imputés à Mme A et constitutifs d'un harcèlement moral envers Mme B ne seraient attestés que par les seuls témoignages de cette dernière, alors qu'il ressort des pièces du dossier soumis au juge du fond qu'en raison du comportement de Mme A, des interventions de la direction de l'association requérante et du médecin du travail ont eu lieu ; que ces interventions constituent bien d'autres témoignages qui auraient dû être pris en compte par les juges du fond ; que, dès lors, en se prononçant comme elle l'a fait, la cour a dénaturé les pièces du dossier qui lui était soumis ;

Possibilité d'action récursoire contre le fonctionnaire auteur

Face au harcèlement : la responsabilité pénale

Article 222-33-2 du code pénal:

« Le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant 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, est puni d'un an d'emprisonnement et de 15000 euros d'amende ».

Attention la responsabilité est, dans ce cadre, personnelle. C'est donc l'avantage de cette responsabilité car dans une action civile, seule l'Employeur peut être poursuivi et non pas l'auteur des violences.

En application du principe de l'autorité de la chose jugée au pénal, un employeur ne peut être condamné au civil pour des faits de harcèlement alors qu'au pénal la matérialité des faits et sa culpabilité n'ont pas été établies. En revanche, là où le juge administratif ou civil peut ne pas avoir retenu le harcèlement, le juge pénal peut avoir une appréciation différente, indépendance de la faute pénale et administrative ou civil.

Pour caractériser le délit de harcèlement moral, cela nécessite la **preuve de la volonté du prévenu de délibérément atteindre aux droits et à la dignité du salarié se disant victime**, dans le but de lui nuire personnellement alors qu'au civil, rappelons-le, les décisions sur le harcèlement moral ne se fondent pas nécessairement sur l'intention de nuire.

Le fait de poursuivre au pénal peut avoir des **vertus thérapeutiques**. En effet, s'il est difficile de faire condamner un harceleur au pénal, souvent par défaut de preuve, cela permet à l'harcelé de devenir acteur et non plus celui qui subit. Il peut montrer à l'auteur des faits ce qu'il lui a fait subir pendant, dans la plupart des cas, de nombreuses années. Cela l'aide à redevenir un « je », un individu et non plus l'objet de l'harceleur.

Témoignage d'un délégué du personnel

1. Quelles sont les missions d'un délégué du personnel ?

La mission d'un délégué du personnel est d'être le **représentant des salariés**. Il représente ces derniers auprès de l'employeur pour lui transmettre des problèmes ou des réclamations collectives et individuelles qui portent sur les textes conventionnels (comme la Convention Collective, accords d'entreprise, accords de branche), comme le Code du travail

Il doit être le porte-parole du personnel et le garant des réglementations à tout moment. Il n'attend pas les réunions mensuelles obligatoires pour interpeler l'employeur lorsqu'il constate une anomalie.

Pour remplir sa mission, le DP dispose de 15 Heures de délégation mensuelle pour une entreprise de plus de 50 salariés (et de 10 heures pour les plus petites entreprises.) Il a donc la possibilité de prendre ces heures (dont il dispose librement – sans avoir à se justifier) :

- Pour aller à la rencontre des salariés. C'est le travail le plus important d'un Délégué du Personnel, celui de la communication, de l'écoute.
- Pour relever les problématiques, vérifier les faits.
- Se documenter sur les droits des salariés.
- Chercher une solution auprès des autres partenaires sociaux : La direction, le chef de service, l'Inspecteur du travail, médecin du travail, assistante sociale.

Son rôle le met souvent en danger. C'est pour cette raison que la loi en a fait un **salarié protégé**.

2. Quelles manifestations de la souffrance au travail rencontrez-vous sur le terrain ?

France 3 Alsace est en pleine réorganisation. Depuis plusieurs mois (septembre 2008) les directions, les cadres supérieurs, les structures, l'organisation changent continuellement. Les interlocuteurs, côté direction, se succèdent. Il est alors IMPOSSIBLE pour un élu d'avoir une écoute réelle et arriver à trouver des solutions stables. Les salariés sont déboussolés et n'ont plus d'interlocuteur. Les situations d'urgences se succèdent et il devient IMPOSSIBLE de mettre en place un plan de prévention primaire des RPS (c'est-à-dire d'anticiper les situations à problèmes). La crise, interne à l'entreprise, oblige les partenaires sociaux à se

focaliser sur de la prévention tertiaire (C'est-à-dire la prise en charge des personnes ayant subi un traumatisme).

Les témoignages des salariés en souffrance rencontrés font apparaître :

- Des états de déprime (bien souvent des pleurs, de la fatigue)
- Des états de stress (tremblement, douleurs physiques, ils parlent vite –je n'arrive parfois même pas à comprendre ce qui veulent exprimer...)
- Certains montrent des états d'énervement (révolte, colère, des propos injurieux...)

Les injures entre collègues, les violences verbales dans un même service ou dans la même fonction sont des signes forts de cette souffrance au travail.

En tant que délégué du personnel, il faut s'efforcer à ne retenir que les faits... ceci afin de ne pas trop rentrer dans l'affectif.

Car le délégué du personnel, comme le médecin du travail, est un salarié très exposé au RPS. C'est pour cette raison que le délégué doit être entourés et soutenu par une équipe : les « partenaires » sociaux.

S'il y a danger, le délégué du personnel en informe rapidement le médecin du travail. Il peut conseiller le salarié ou du moins être à l'écoute. En outre, le délégué du personnel peut suggérer au salarié de prendre du recul, de consulter un médecin pour éventuellement, le cas échéant, prendre quelques jours de repos.

Le plus souvent, ces personnes sont des personnes qui aiment leur métier, qui s'investissent à fond et qui ont du mal à faire cette démarche. Ils ne veulent pas entendre que leur santé est en danger. « Laisse moi du temps », « demain ça ira mieux », « je ne peux pas me permettre de me mettre en maladie ». Ils disent cela car ils ne perçoivent pas à ce moment, le danger pour leur santé... et c'est très difficile de leur démontrer qu'ils ont tort.

Un salarié victime, lorsqu'il s'exprime, essaye continuellement de se justifier, il se met en position de coupable : **Coupable d'être obligé de subir.**

Coupable d'être incapable d'assumer sa mission ou le travail qu'on lui demande.

Coupable de ne pas maîtriser son outil de travail.

Coupable de ne pas maîtriser les nouvelles technologies qui induisent de nouvelles méthodes de travail.

Il faut leur faire prendre conscience qu'ils sont souvent victime :

- Par manque de formation, de suivi de carrière, d'accompagnement

- A force de ne pas avoir été encouragés, ou d'avoir été mis à l'écart par leur supérieur hiérarchique, de ne pas avoir un « statut » dans l'entreprise, une reconnaissance. Parfois même, ne plus avoir la reconnaissance de soi !

Il est difficile, de déceler s'il s'agit bien d'harcèlement. Il faut arriver à faire la différence entre du stress, de la pression due à une organisation et du harcèlement. La victime est souvent incapable de faire la différence.

3. Quelles difficultés pratiques rencontrez-vous pour les faire connaitre ?

Une des difficultés majeures est d'être obligé de mettre en avant des salariés fragilisés et qui ne veulent surtout pas faire de vague.

Lorsqu'ils me parlent, ils veulent trouver une solution, mais ne veulent surtout pas risquer des représailles : ne plus avoir de promotion, d'avancement, être mis à l'écart dans leur service.

Il est important alors de faire prendre conscience au salarié que son témoignage est utile à tous... Car impuni, ces pratiques vont continuer : après eux, il y en aura d'autres ; surtout lorsque le harcèlement ou la pression sont structurels, dus à des méthodes de management.

Exemple rencontré dans l'entreprise France 3 : Intervenant externe ayant pour mission de coacher les cadres afin de les aider à moins subir le stress d'une restructuration, d'une réorganisation. Le but est que ces cadres aient le moins de contact possible avec la base, qui doit être seule défaillante, seule mise en défaut. Un cadre au milieu d'un organigramme ne peut pas et ne doit pas bloquer un processus par des états d'âmes, une connaissance du terrain, une connaissance des personnes à qui il doit imposer de nouvelles méthodes de travail. Il faut qu'il exclut l'affectif dans le relationnel (un chef ne doit pas être un collègue encore moins « un ami »). Pour ce faire, il va mettre en place des procédures, des « barrières » qui ont pour conséquences de créer du stress, de la pression, du harcèlement managérial, qui risque de détruire la vie professionnelle des salariés les plus fragiles et qui peut porter atteintes à leur santé.

La revendication, portée par le délégué du personnel va donc être une revendication collective, mais il faudra avoir préalablement requis l'accord des salariés pour exposer des exemples individuels afin de pouvoir dénoncer ces méthodes.

L'autre difficulté est que lorsque le délégué du personnel démontre ou retranscrit des faits, au plus haut niveau de l'entreprise, il est confronté à ce que l'on appelle « **l'iceberg de l'ignorance** ».

Dans une structure lourde comme France 3 (antennes, qui dépendent de Pôles, rattachés à des directions de domaines, dirigées par une direction générale)

Exemple d'un service RH :

Le salarié est face à un IRH (interlocuteur RH) localement, au niveau de l'antenne,
celui-ci est rattaché à un RRH (responsable RH) au niveau régional,
rattaché à un DRH au niveau du pôle,
lui-même rattaché à un DRH domaine, et enfin un DRH société...

La question se pose : combien de situations-problèmes vont être visibles aux différentes couches, en pourcentage ? Et combien vont-être connus du sommet ? Du donneur d'ordre ? Du responsable ?

Si 100% des situations –problèmes sont connus des opérateurs,
70% seront connus des cadres intermédiaires,
10% des chefs de service,
4% des cadres de direction,
Et aucune de la direction générale !

La difficulté c'est lorsque qu'une question DP est posée de la façon suivante, par exemple :

« Nouvelle organisation

Les délégués du personnel sont inquiets de la dégradation des conditions de travail consécutive à la mise en place de la nouvelle organisation de l'activité à France 3 Alsace.

France 3 Alsace semble suivre le modèle "France-Télécom" avant que celle-ci ait pris conscience de l'importance de la ressource "Humaine" dans l'entreprise.

Quelques exemples :

- *Pas de dialogue entre les salariés et leur hiérarchie.*
- *Pas d'interlocuteur RH.*
- *Manque d'anticipation et de préparation sur les émissions.*
- *Mobilité forcée.*
- *Non remplacement des salariés absents.*

Devant ces faits incontestables qui aggravent les risques psychosociaux, les délégués du personnel, et plus largement l'ensemble des élus, vont mener toutes les actions en leur pouvoir pour que cesse le plus rapidement possible ces atteintes à la dignité et la santé mentale des salariés. Nous resterons très attentif aux conclusions du travail du cabinet « Psya » et des actions qui seront mises en place par la direction pour démontrer sa volonté à faire cesser cette situation de crise. »

Lorsque cette question a pour réponse, hypocrite et cynique :

« La direction invite les DP à baser leurs questions sur des faits précis et identifiables. Il ne suffit pas d'affirmer pour que les affirmations deviennent des faits. Par ailleurs les cadres sont quotidiennement au contact des salariés sans que ceux-ci fassent état de ces « atteintes à la dignité et à la santé mentale des salariés ». La gravité de ces propos engage leurs auteurs. »

Quels sont les actions possibles ?

Malheureusement, cette réponse a précédé le décès par suicide du médecin du travail de France 3 (le docteur Gressé) qui avait alerté 4 mois précédent son décès la direction des risques graves pour la santé mentale des salariés de France 3, et dont pour certain le diagnostic vital était engagé.

Rapport en mars 2010,...

Question en juillet,...

Suicide du médecin du travail en septembre,...

Pour qu'enfin :

- après une grève régionale (la première de l'histoire de France 3 Alsace - suivie par plus de 75% de salariés - cdd, et cadres compris),
- une motion de défiance contre les dirigeants du Pôle Nord-est (signé en 5 jours par 132 salariés sur moins de 200 que comptent la station)

La direction daigne prendre conscience de la gravité de la situation. Une situation qui a perduré pendant 2 ans durant lesquels les DP n'avaient de cesse d'alerter leurs employeurs.

4. Pensez-vous que la loi, telle qu'elle est aujourd'hui, soit suffisante et adéquate ?

La loi peut paraître suffisante. Et pourtant la loi ne suffit pas. Les textes conventionnels comme le code du travail (pour ne citer que le plus important) ne permettent que peu souvent de sortir les salariés de leur situation qu'ils subissent. Bien souvent, elle oblige le salarié, encore une fois fragilisé, à aller en justice ! C'est l'acte ultime pour faire valoir ses droits que trop peu de personne en situation de souffrance sont capables de faire.

C'est cher, c'est long, c'est traumatisant ! Ils se posent les questions suivantes :

« Quel poids ai-je fasse à mon entreprise qui possède des services juridiques internes et une armée d'avocats? »

« Quelle va être pour moi la chance de faire aboutir ma plainte ? Ai-je des preuves suffisantes ? »

« Qui va oser me soutenir en apportant son témoignage ? »

Le salarié se sent seul... isolé !

5. Quelles seraient vos préconisations et recommandations pour lutter contre cette problématique ?

Une des solutions serait que les partenaires sociaux se consacrent plus à de la prévention primaire.

Il ne suffit pas d'avoir les outils pour éteindre le feu (les textes de lois), mais se donner la volonté conjointe de ne pas l'allumer.

Mettre :

- **l'Humain au centre des préoccupations.**
- **Le travail comme source de plaisir.**

Extrait d'un texte de l'OMS « organisation du travail & stress » :

« Un travail sain est celui dans lequel les pressions exercées sur l'employé sont adaptées à ses capacités et à ses ressources, et où il a suffisamment de prise sur son travail et reçoit un appui suffisant.

Un environnement de travail sain est celui dans lequel il n'y a pas seulement une absence de conditions nocives mais au contraire une abondance de facteurs favorables à la santé. »

« La culture d'entreprise est l'un des principaux facteurs à gérer le stress.

La culture d'entreprise influe aussi sur la manière dont les problèmes sont reconnus et résolus.

Elle peut avoir une influence sur la manière dont l'entreprise réagit à ces problèmes. »

« La santé au travail est mise en danger lorsque les contraintes ne permettent plus d'élaborer des stratégies pour sauvegarder son intégrité et son identité. Pouvoir agir, pouvoir penser et pouvoir débattre. »

Une notion est très importante : c'est la notion de « débattre ». Il faut mettre en place des structures qui permettent à tous les salariés, et plus spécialement les salariés en difficultés de ne pas se sentir isolé.

Il est important et indispensable qu'ils aient une écoute et qu'ils puissent s'exprimer, qu'ils puissent agir.

Cette structure est indispensable à l'intérieur d'une entreprise, dans les méthodes de management, grâce à un organigramme fonctionnel qui permettent ces échanges. Mais elle

peut être une aide précieuse à l'extérieur pour permettre l'anonymat que certains cas nécessitent.

Le but est d'éviter que le salarié se sente seul.

Alors, tous, élus, salariés, médecin, cadre supérieur, dirigeant, chef d'entreprise, il faut être respectueux de la nature humaine.

Le changement de mentalité doit être collectif.

Intervention de M. Angelo Errera-Muller, Ancien cadre dirigeant d'entreprise, ancien consultant au CRECI et créateur d'entreprise :

Les réponses organisationnelles et managériales

Introduction :

L'entreprise est dans un processus permanent de changement. Il convient :

- ✓ d'expliquer les évolutions et les changements
- ✓ de donner du sens
- ✓ d'accompagner les mutations organisationnelles

Ces changements peuvent être perçus parfois, par les salariés et collaborateurs, comme du stress et du harcèlement comme des méthodes de management.

Les différentes formes de harcèlement dans l'entreprise sont :

- ✓ **Le harcèlement descendant : l'abus de pouvoir**
- ✓ **Le harcèlement pervers : détruire l'autre pour valoriser son pouvoir**
- ✓ **Le harcèlement stratégique : pousser l'autre dehors**
- ✓ **Le harcèlement institutionnel : un outil de gestion**
- ✓ **Le harcèlement ascendant et horizontal : venant de collègues ou subordonnés**
- ✓ **Le harcèlement discriminatoire**
- ✓ **Le harcèlement sexuel**

Il existe un réel besoin de formation spécifique, c'est-à-dire :

- ✓ Apprendre à identifier et à repérer les situations à risque
- ✓ Choisir les comportements appropriés
- ✓ Appréhender le cadre légal dans lequel le manager opère
- ✓ Connaître la prise en considération du phénomène par le droit et la psychologie
- ✓ Ré- apprendre à manager !

Comment identifier la victime ?

Comment repérer le « tordu » ?

Les responsabilités du manager

Éléments facilitateurs du harcèlement :

❖ **DANS L'ORGANISATION**

La complexité de certaines organisations offre des espaces d'incohérence propices au développement des conduites perverses ; en effet, un des éléments de la stratégie du pervers étant la privation de sens et de cohérence.

Par exemple :

- espace de responsabilité flou (organigramme, définition de fonctions imprécises ...)
- Un climat organisationnel instable
- Trop de hiérarchie et de lourdeur

❖ **MANAGEMENT**

- ✓ Espace d'incompréhension (stratégie mal transmise, ordre et contre ordre ...)
- ✓ Les équipes soumises au stress dans une stratégie orientée exclusivement sur la performance et le résultat
- ✓ Absence de concertation
- ✓ Management affectif qui dépasse la relation contractuelle
- ✓ Refus de formation et de responsabilisation
- ✓ Démotivation récurrente

Quelles réponses managériales et organisationnelles ?

- ❖ Gérer la situation
- ❖ Construire le futur : apporter une aide à l'entreprise

1. Les réponses organisationnelles

2. Les réponses managériales :

- ❖ 1. Si présence d'un pervers narcissique est clairement identifiée
 - décision
 - accompagnement de la victime dans sa reconstruction
- ❖ 2. Si le management dans l'entreprise n'est pas efficace
 - en cas de stress => formation à la gestion du stress et à la conduite du changement
 - si conduite perverse (diagnostic différentiel)
 - si présence d'un pervers narcissique : imperméabilité aux soins et à la formation
 - si conduites inappropriées sans intention de nuire : possibilité de formation

Le Management Motivationnel est une réponse adaptée.

Conclusion :

Si nous misons tout notre management sur le développement des Hommes et du métier, nous gagnerons la compétition économique et, ce qui est mieux encore, nous ferons progresser l'Homme et les Valeurs dans l'entreprise.