

Souffrance au travail et harcèlement : Savoir les reconnaître et les combattre

V. Hazebroucq, MCU-PH de radiologie, directeur du D.U. d'imagerie médico-légale de l'Université Paris Descartes Sorbonne Paris Cité, et radiologue des hôpitaux à l'AP-HP - Chargé de mission à l'ARS d'Île-de-France

Le Syndicat des radiologues hospitaliers (SRH) se préoccupe spécifiquement des conditions d'exercice de la radiologie hospitalière pour tenter d'améliorer ses organisations, son financement et la reconnaissance de l'imagerie dans le bon fonctionnement de nos établissements et au delà, dans l'efficacité, la qualité et la sécurité de la prise en charge de la population.

Si les questions statutaires, la protection sociale, les rémunérations, la retraite sont plutôt du domaine des centrales intersyndicales, le SRH comme tout syndicat ne s'en désintéresse cependant pas et tente surtout sur ces sujets d'assurer le relais entre ses adhérents et les inter syndicats. Pour autant, rien ne nous interdit de nous pencher sur quelques questions non spécifiques à notre discipline d'imagerie, ce pourquoi nous avons souhaité aborder ici les questions si délicates et complexes de la souffrance au travail et du harcèlement.

Une fois n'est pas coutume, la présente chronique se présentera sous la forme de questions réponses, pour partager avec nos lecteurs des interrogations qui nous parviennent de nos adhérents et auxquelles nous tentons, au fil du temps, de répondre, avec l'aide, le cas échéant des

Qu'est-ce que le harcèlement moral et comment le dénoncer ?

Défini à l'article L1152-1 du Code du travail (C. Travail), le harcèlement moral est caractérisé par des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail d'un salarié et qui sont susceptibles de porter atteinte à ses droits, à sa dignité, d'altérer sa

juristes partenaires du Syndicat.

Si le harcèlement moral au travail est probablement aussi ancien que le travail lui-même, il n'a été étudié qu'à partir du début des années 1990, d'abord dans les pays anglo-saxons (mobbing) comme un phénomène détruisant l'ambiance au travail, diminuant la productivité d'une équipe et accentuant l'absentéisme par les dégâts psychologiques qu'il provoque.

Les nouvelles formes de management des deux dernières décennies ont visiblement acutisé ce type de problèmes, et pas seulement à France Télécom¹ ; on peut d'ores et déjà en constater les effets nocifs dans le secteur hospitalier depuis la réforme de la gouvernance hospitalière par la Loi HPST². Ériger en système un « Directeur – Patron », raboter les prérogatives de la CME et des chefs de services sur la gestion des équipes et des carrières médicales ne pouvaient à l'évidence que faciliter les excès de ceux des responsables hospita-

santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

De cette définition, complétée par l'article L.1154-1 C. Travail, découle que le salarié qui se considère victime d'un harcèlement doit démontrer la matérialité de ces faits (mais pas l'intentionnalité de lui nuire, ce qui serait bien plus difficile), et qu'en contrepartie sa hiérarchie ou son entreprise



liers, directeurs ou médecins, qui ont des tendances perverses. Et lorsque tout ceci s'opère dans un climat de réduction budgétaire drastique, la dégradation collective des conditions de travail et les tensions interindividuelles semblent inéluctables. On peut donc s'attendre à (et parfois déjà constater) une multiplication des procédures disciplinaires et/ou judiciaires pour harcèlement professionnel, jusqu'à ce qu'un nouvel équilibre finisse par s'imposer. Une mise au point sur ces questions s'imposait donc pour nos lecteurs, pour leur permettre de mieux analyser leur situation.

doivent prouver que les faits allégués sont soit inexacts, soit justifiés par des éléments objectifs étrangers à toute volonté de nuire, tels que des impératifs de saine gestion ou de réelles nécessités de service.

Dans la fonction publique, la Loi 2002-73 de modernisation sociale du 17 janvier 2002 qui a introduit les articles sus-cités dans le C. Travail, a par ailleurs complété

1 - Un ancien PDG de France Télécom vient d'être personnellement mis en examen pour harcèlement, en raison de la politique de management humain qu'il a impulsé et que l'on accuse d'être à l'origine de la souffrance au travail de nombreux salariés, et de plusieurs suicides qui ont été reconnus en tant qu'accident du travail.

2 - Le suicide d'une cadre de radiologie a récemment été reconnu comme accident du travail par l'APHP, à la suite d'une décision du Conseil d'Etat.

la Loi 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligation des fonctionnaires, par un article 6 quinquies qui stipule :

« 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 aux agissements définis ci-dessus.

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

À l'occasion de multiples procédures, la Cour de cassation et le Conseil d'État ont développé toute une jurisprudence permettant de mieux cerner les conditions objectives permettant aux juges de retenir ou d'écarter l'accusation de harcèlement professionnel : toute situation de travail humiliante ou dégradante ne suffit pas à caractériser le harcèlement, et le critère essentiel en est la **répétition** : le harceleur cherche à pousser sa victime à la faute, lui ôte toute initiative, la met à l'écart des décisions et

responsabilités qui lui incombent normalement, lui impose une surveillance tatillonne de son travail et des ordres contradictoires ou des consignes impossibles à réaliser pour acculer l'intéressé dans une situation et même dans un sentiment d'insuffisance professionnelle. Le tout peut se compléter d'une mise au placard, de manque de considération pour son travail et sa personne, de propos publics humiliants et de signes d'irritabilité à son encontre.

Selon Marie-France Hirigoyen, psychiatre et psychanalyste spécialisée en victimologie et dans l'étude du harcèlement moral³, le harcèlement naît et se propage insidieusement, de sorte que les personnes attaquées n'en ont d'abord pas conscience : au lieu de se formaliser, elles prennent initialement à la légère les piques et les brimades qui s'accumulent peu à peu. Cette suite d'agressions délibérées provoque petit à petit de l'anxiété et un stress chez la victime qui s'enferme peu à peu dans une attitude défensive en se coupant de ses collègues, et cette attitude est exploitée par le harceleur pour justifier de nouvelles agressions : quoi que la victime puisse faire, tout est retourné contre elle, soigneusement dosé pour ne pas entraîner de réactions de sympathie de l'entourage ni d'une éventuelle hiérarchie.

De surcroît, ces agressions directes ont été précédées d'une phase latente préparatoire de dévalorisation sournoise de la victime auprès de ses collègues et de sa hiérarchie, de sorte qu'elle se trouve totalement isolée le jour où les hostilités directes sont déclenchées. Comme dans toutes les situations perverses, l'entourage, craignant de devenir à son tour une cible, ou jouissant du spectacle de cette destruction se montre souvent lâche ou tout au moins complaisant.

Ces dernières années, des méthodes de management mettant l'accent sur la performance et la compétitivité individuelle, sur

l'exploitation des rivalités et même le management par le stress ont été autant de facteurs facilitants pour ces comportements pervers, qui peuvent naître aussi, sous la pression des contraintes économiques chez la plupart d'entre nous : ainsi que l'indique Robert Sutton, professeur de management à la *Stanford Engineering School*, les individus mis en situation de pouvoir ont naturellement tendance à en abuser, du moins tant que les entreprises et les organisations ne prennent pas les mesures qui s'imposent pour contrer les dérives. Ce laxisme fréquent est d'autant plus regrettable que les études les plus scientifiquement irréfutables montrent que ceux qu'il dénomme les « *Sales cons* » coutent en réalité très chers à leurs entreprises⁴ : leurs dégâts se reflètent dans la majoration de la rotation des personnels, l'accentuation de l'absentéisme, la perte de concentration et le fléchissement de la performance individuelle de toute une équipe ; une équipe minée par le stress perd toute sa créativité et sa motivation au travail fléchit considérablement. Il ne faut donc pas croire que le management par le stress tire le meilleur des collaborateurs. C'est en réalité le contraire...

Qui peut m'aider ?

– Les principales ressources pour mettre en échec à un harceleur sont la parole et le soutien de ses **collègues** : en parler, faire bloc, ne pas se laisser manipuler, dénoncer les comportements pervers peut les faire cesser très vite, ou du moins en atténuer considérablement les effets les plus dévastateurs, en aidant la victime à comprendre ce qui lui arrive et à cesser de se torturer moralement elle-même.

Comme l'indique Rosabeth Moss Kanter dans un article d'octobre 2011 paru dans la prestigieuse *Havard Business Review* (HBR)⁵, une bonne façon, pour une équipe,

3 - Voir notamment son ouvrage « *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien* », éditions Pocket, 251 p., réédité en 2011.

4 - Trois ouvrages de ce prolifique auteur Robert Sutton sont tout particulièrement intéressants sur ces questions : « *Objectif Zéro-Sale-Con ; petit guide de survie faces aux connards, despotes, enflures, harceleurs, trous du cul et autres personnes nuisibles qui sévissent au travail* » (Vuibert, Paris, Avril 2007, 184 p.), « *Petit chef ou Vrai patron : comment les sales cons vous nous aider à devenir un bon chef* » (Vuibert, Paris, Octobre 2010, 260 p.), et en collaboration avec Jeffery Pfeffer « *Faits et foutaises dans le management : méthode systématique pour démolir les demi-vérités et croyances idiotes qui empoisonnent trop souvent la vie des entreprises* », (Vuibert, Paris, Novembre 2007, 265 p.). Plusieurs articles ont également été publiés par ces auteurs dans la HBR, que l'on ne saurait trop recommander.

de neutraliser son 'affreux patron' consiste à se concentrer sur sa mission et à s'entraider : « *Le meilleur remède aux patrons tyranniques sont de merveilleux collègues* ».

Toutefois l'expérience indique justement que les vrais harceleurs - ceux que les psychiatres dénomment des 'pervers narcissiques' - sont très souvent des maîtres de la manipulation, de la menace voilée, et plus largement de toutes les façons permettant d'isoler chacun des membres de l'équipe et de les opposer les uns aux autres, en combinant malicieusement l'abus de pouvoir et la manipulation perverse.

– En principe, la **hiérarchie** du harceleur ne devrait pas le soutenir ni cautionner son comportement ; il n'est cependant pas rare que par lâcheté ou parce que le harceleur donne l'impression ou l'illusion de se charger des basses besognes, de nettoyer les écuries d'Augias, la hiérarchie détourne le regard. Il faut alors savoir remonter à l'échelon supérieur, avec des faits objectifs, en indiquant clairement qu'en l'absence de réaction adéquate on se trouvera contraint d'aller porter plainte au risque de nuire à la réputation de la structure ou de l'entreprise.

En effet, la jurisprudence judiciaire qualifie désormais d'*obligation de sécurité de résultat* la protection de la santé des travailleurs et la lutte contre le harcèlement qui incombent aux employeurs, la Chambre sociale de la Cour de cassation ayant même précisé en 2006⁶ que l'absence de faute de la part de l'employeur ne suffit pas à l'exonérer de sa responsabilité. Il doit tout faire pour protéger ses salariés du harcèlement et *a fortiori* pour y mettre fin dès qu'il en est informé.

Par ailleurs, le salarié tyrannique qui fait subir à ses subordonnés, à ses collègues, des agissements répétés de harcèlement moral ne peut en aucun cas espérer la 'couverture' juridique de son entreprise ou de sa hiérarchie : ces actes illégaux et nécessairement volontaires, sont *de facto* constitutifs, pour un fonctionnaire ou un méde-

cin du service public hospitalier, d'une *faute détachable de la fonction, et pour un salarié du secteur privé, une faute engageant sa responsabilité personnelle*.

- Les **Syndicats** peuvent être un recours pour sensibiliser la hiérarchie, la direction de l'hôpital ou le CNG, et pour donner des conseils sur la façon de constituer un dossier voire même, avec l'accord de l'intéressé, engager une action en justice (Art. L. 1154-2 C. Travail).

- Enfin, la **Justice** peut être, comme bien souvent, l'ultime recours des situations les plus difficiles.

Et si je suis accusé de harcèlement, que puis-je ou dois-je faire ?

Le principal conseil que l'on puisse donner de façon générique est de ne pas prendre à la légère cette accusation, aussi déconcertante qu'elle puisse sembler et qui peut s'avérer très lourde de conséquence : Le harcèlement est une faute professionnelle lourde ainsi qu'une infraction pénale qui peut conduire dans le secteur privé à la rupture du contrat de travail, et pour un fonctionnaire à la révocation, en plus dans les deux cas d'une éventuelle condamnation pénale, pouvant aller jusqu'à 15 000 euros d'amende et/ou un an d'emprisonnement. Il importe donc immédiatement de prévenir son assureur de RCP, afin d'obtenir ses conseils et une assistance juridique. Simultanément, il faut se demander si réellement sa conduite ou son attitude aurait effectivement pu nuire à autrui, par des agissements dégradants répétés, des propos et des attitudes dévalorisantes, un manque de respect ou de considération d'autrui et y mettre alors fin sans délai en présentant de très sincères excuses.

Surtout, et notamment lorsque cet 'examen de conscience' reste négatif, il convient de se demander si l'accusateur n'est pas en réalité un pervers manipulateur qui lance cette accusation pour paralyser son interlocuteur et détourner l'attention de ses propres agissements.

Il ne faut donc surtout pas s'enfermer dans le silence et mettre au contraire la question sur la place publique, déclencher une enquête ouverte sur l'ambiance au travail de l'équipe, et se tenir à distance de son accusateur, tant que cette enquête n'a pas porté ses fruits. Une fois que l'enquête aura prouvé que l'accusation était mensongère, il ne faut pas hésiter à la dénoncer et à porter plainte pour dénonciation calomnieuse, au moins auprès de sa hiérarchie, et parfois même de la justice : un harceleur qui n'a pas été sanctionné continue de détruire son entourage et/ou ses collaborateurs ; le laisser faire c'est en réalité se rendre complice de ses méfaits.

Quel risque y a-t-il à dénoncer des faits de harcèlement ?

Ainsi que le précisent, pour les fonctionnaires l'article 6-quinquies (ci-dessus cité) de la Loi du 13 juillet 1983, et pour les salariés du secteur privé l'article L. 1153-3 C Travail "*Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire pour avoir témoigné des agissements de harcèlement sexuel ou pour les avoir relatés*", la loi protège ceux qui dénoncent **de bonne foi** les agissements de harcèlement professionnel.

Il faut cependant ajouter que la *dénonciation calomnieuse* (ou *mensongère, de mauvaise foi*) ne bénéficie pas de cette impunité, comme le prouve une très récente jurisprudence de la Cour de cassation du 6 juin 2012 : des accusations mensongères de harcèlement peuvent être sanctionnées par les mêmes peines que les agissements dénoncés eux-mêmes et la protection apportée au salarié ou au fonctionnaire relatant ou témoignant d'agissements de harcèlement disparaît en cas de mauvaise foi de sa part. Encore faut-il que la mauvaise foi soit démontrée, ce qui est difficile car il ne suffit pas que la dénonciation soit faite sans preuve. C'est cependant possible, comme le prouve l'arrêt du 6 juin 2012.

5 - « *The Cure for Horrible Bosses* », par Rosabeth Moss Kanter, HBR, octobre 2011, page 42.

6 - Arrêt du 21 juin 2006 de la Chambre sociale de la Cour de cassation.