



Juridique

Harcèlement moral au travail : une assistante sociale gagne contre l'armée ⁽¹⁾



Après 9 ans d'excellents services au sein de la fonction publique hospitalière en tant qu'assistante sociale, Salomé T est détachée auprès du ministère de la Défense. Elle est alors affectée au service social des armées dans l'une des plus grosses garnisons de la région de Strasbourg.

Amenée à soutenir plusieurs militaires victimes de malveillances, discriminations ou agressions, elle va elle-même devenir la victime de pressions puis de harcèlement moral caractérisé. Raison principale : avoir effectué son travail d'assistante sociale, dans le respect de sa déon-

tologie professionnelle, et en refusant les pratiques arbitraires et les abus de pouvoir au sein de l'armée. L'histoire de Salomé illustre combien il est difficile de lutter contre les pratiques de harcèlement moral, et qu'en la matière, l'État-employeur, condamné deux fois, est loin de faire figure de bon élève. Retour sur « une drôle de guerre ».

Pressions, harcèlement moral de la hiérarchie militaire et manque de soutien de sa hiérarchie professionnelle

Les problèmes de l'assistante sociale avec sa hiérarchie commencent en 2005, lorsqu'elle décide d'accompagner une jeune soldate du mess de garnison de Strasbourg à la gendarmerie pour

dénoncer un viol présumé. Après de « simples pressions » de la part de la hiérarchie militaire pour « la faire rentrer dans le rang », Salomé va faire l'objet de véritables techniques d'intimidation et de harcèlement : mutation sous 48 heures, mise au placard, effondrement de sa notation professionnelle. Face à ces pratiques inadmissibles, ses chefs directs restent silencieux et inactifs, assistant passivement au harcèlement monté contre elle. Finalement, elle reçoit une lettre mettant fin à son détachement au sein de la fonction publique européenne. Loin de capituler, et soutenue par l'UNSA, elle décide alors de saisir le tribunal administratif contre cette décision injustifiée.

Le 4 novembre, Le Tribunal administratif annule la décision du ministère de la défense refusant l'intégration de Salomé T. au sein de la fonction publique d'État. Motif : détournement de pouvoir. Le tribunal reconnaît donc que le Ministère a utilisé son pouvoir dans un but autre que celui fixé par la loi. Le tribunal ordonne alors la réintégration de Salomé T. De retour dans son service, les choses ne s'améliorent pas pour elle. Le harcèlement de la hiérarchie militaire se double de celui de sa hiérarchie professionnelle et de la complicité ou du mutisme de ses collègues de travail : insultes racistes, remarques discriminatoires, blocages systématiques des demandes sociales instruites par elle (...) Finalement, elle décide d'exercer son droit de retrait pour protéger sa santé. Celui-ci lui est refusé. Plutôt que de fuir, elle saisit alors une seconde fois la justice, directement pour harcèlement moral. Le tribunal condamne une seconde fois le Ministère, cette fois-ci, pour harcèlement moral.

Responsabilité de l'État pour harcèlement moral

Le 10 juillet 2008, le tribunal administratif de Strasbourg évoque très clairement la responsabilité de l'État dans quatre considérants :

D'abord, il précise que le refus d'intégration et le changement d'affectation, pour lesquels le ministère a été condamné en 2006, sont deux illégalités, qui « constituent des fautes qui engagent la responsabilité de l'État » ;

Ensuite, il reconnaît l'existence d'une période de har-

cèlement, caractérisée par le comportement hostile de la hiérarchie directe et du commandement militaire local. Il qualifie ce comportement « d'entreprise de dénigrement et de déstabilisation professionnelles ». Le tribunal considère que « l'existence même de cette période de harcèlement moral est constitutive d'une faute de nature à engager la responsabilité de l'État » ;

Ensuite, il retient « l'abstention fautive » de l'État, qui contrevient « à l'obligation de protection de l'État vis-à-vis de ses agents ». L'État aurait donc dû prendre des mesures concrètes pour définir les conditions de son retour après réintégration et remédier à la situation de harcèlement ;

Enfin, dans un quatrième considérant, il est dit que la preuve est rapportée de ce « climat de travail dégradé, entretenu autour d'elle par la hiérarchie locale ». « La persistance de cette situation a pour effet de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant et de porter

atteinte à la dignité de l'intéressée ».

L'État est donc condamné sans ambiguïté : il doit verser à Salomé T. 20 000 euros au titre de son préjudice moral.

Une décision innovante en droit administratif

Cette décision est la première en France où un tribunal administratif reconnaît un harcèlement moral. Jusqu'alors, les tribunaux se contentaient de la qualification de « pressions morales ». Catherine Tabare, chargée de mission sur le harcèlement moral au travail, auprès du syndicat UNSA-Défense a soutenu Salomé T. dans son combat, depuis 2005. Fonctionnaire du ministère de la Défense depuis 30 ans, Catherine Tabare connaît bien cette administration. Elle se félicite de cette décision. Selon elle, la situation de Salomé est représentative d'un certain malaise au sein de « la grande muette » :

D'abord, au sein des services sociaux de l'armée, confrontés à une double hiérarchie (sociale et militaire) aux modes de fonctionnement

diamétralement opposés ; Plus généralement, un malaise au sein du ministère de la défense et des autres administrations, tant la Fonction Publique Territoriale que l'Éducation. Elle constate encore un certain déni des administrations à prendre en compte les problématiques de harcèlement moral.

Catherine Tabare note pourtant que d'autres administrations ont adopté depuis quelques années, une démarche de bien être au travail : formation spécifique des DRH, bureaux destinés à recevoir et traiter les plaintes (...). Le ministère des Finances s'est par exemple donné les moyens d'enrayer le harcèlement moral au travail. Le ministère de la Défense, lui, s'est jusqu'à maintenant refusé à la mise en place de structures destinées à traiter ces sujets. Et ce, malgré les demandes récurrentes du syndicat. Espérons donc que cette décision l'aidera à changer d'avis... ■

(1) J. Tremontin, «Harcèlement moral au travail : l'AS gagne contre l'armée », Lien Social n°900, 9 octobre 2008.

Des leçons à tirer pour l'avenir

L'histoire de Salomé T. peut se retrouver demain, ailleurs. C'est sans doute ce qui a guidé Salomé dans son combat. Son obstination et sa persévérance face à son administration n'avaient rien de personnel. Plus que son honneur et ses droits de salariée, c'est une lutte de principe qu'elle a menée ici : une lutte contre un harcèlement inadmissible et insupportable et une bataille pour mettre un coup d'arrêt à la « toute-puissance » de cette administration.

Ce jugement reconnaît pour

la première fois une situation de harcèlement au sein du ministère de la Défense. C'est une première, cette administration n'ayant jamais été condamnée jusqu'à ce jour pour une telle atteinte à la dignité humaine en son sein. La situation semble changer. L'Institution elle-même, d'abord, a édité depuis un « guide du harcèlement moral au travail ». Ensuite, du côté des victimes qui, encouragées par le jugement de juillet 2008, relèvent la tête, décidées à ne plus se laisser faire. Catherine Tabare rappelait qu'elle avait en

octobre 2008, une quinzaine de dossiers concernant le harcèlement moral et la discrimination au travail au sein du ministère de la Défense. Confrontée notamment à des cas de harcèlement sur du personnel handicapé, elle reste « raisonnablement optimiste pour l'avenir » car dans ces affaires, le service du ministère en charge du dossier handicap l'a immédiatement contactée. Les services des armées semblent prendre enfin conscience de ces problèmes.

HARCÈLEMENT MORAL : RETOUR AUX SOURCES

Depuis sa décision de renforcer le contrôle des jugements concernant le harcèlement moral, la Cour de cassation a imposé un retour salutaire au texte de la loi votée en 2002. Ses arrêts récents confirment le lien entre organisation du travail, management et harcèlement moral, qui fonde notre action syndicale et collective contre le harcèlement.

Une définition précise et réfléchie...

Le harcèlement moral a fait son entrée dans le Code du travail par la loi du 17 janvier 2002, votée après un intense débat sociétal et plusieurs décisions judiciaires reconnaissant l'existence du phénomène.⁽¹⁾ De nombreuses études avaient montré la fréquence du harcèlement, tout en insistant sur la nécessité d'en déterminer précisément les contours.⁽²⁾ La définition posée par le législateur a donc été soigneusement réfléchie : « *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.* »⁽³⁾

Expliciter la notion de harcèlement moral répondait à plusieurs impératifs :

- sur un plan humain, elle permet au salarié qui a subi ces agissements de « *nommer sa souffrance* » et de comprendre qu'il a été victime, alors que le harcèlement entraîne souvent une forme de culpabilisation ; c'est le premier pas vers la réparation et la reconstruction ;
- elle introduit la notion de santé mentale, comme composante de la santé et de la sécurité au travail ; la loi du 17 janvier 2002 a ainsi modifié en conséquence les articles du Code du travail décrivant les obligations de l'employeur et les prérogatives du CHSCT ;⁽⁴⁾
- d'un point de vue juridique, elle permet des dispositions protectrices contre toute mesure frappant des salariés « *pour avoir subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés* » ; de telles mesures sont nulles ;⁽⁵⁾
- et surtout, elle conduit à un aménagement de la charge de la preuve ; « *Lorsque survient un litige relatif à l'application des articles L.1152-1 à L.1152-3 et L.1153-1 à L.1153-4 [harcèlement sexuel], le candidat à un emploi, à un stage ou à une période de formation en entreprise ou le salarié établit des faits qui permettent de présumer l'existence d'un harcèlement. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que ces agissements ne sont pas constitutifs d'un tel harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement. Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de*

besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles. »⁽⁶⁾

... mais d'interprétation délicate

Malgré ses mérites, cette définition s'est révélée délicate à interpréter par les juges, ce qu'on peut comprendre, s'agissant d'un domaine où les faits objectifs et le ressenti des salariés peuvent être difficile à démêler. Dans un premier temps, la Cour de cassation a décidé de s'en remettre à « *l'appréciation souveraine* » des juges du fond, sans exercer de contrôle sur leur interprétation des éléments soumis par les parties.⁽⁷⁾

Il en est résulté d'importantes divergences dans les décisions rendues, beaucoup d'entre elles véhiculant une conception restrictive des faits pouvant conduire à la qualification de harcèlement et aggravant les obligations de preuve mises à la charge du salarié.

Une remise en ordre était nécessaire. Elle fut opérée par quatre arrêts rendus le 24 septembre 2008, assortis d'un communiqué indiquant notamment :

« (...) *La Chambre sociale de la Cour de cassation a précisé les règles méthodologiques que les juges doivent suivre dans la recherche de la preuve de l'existence d'une situation de harcèlement dans l'entreprise. (...) Devant la montée en puissance de ce contentieux sensible, il lui est apparu nécessaire de renforcer la nature de son contrôle, d'harmoniser les pratiques des différentes cours d'appel et de préciser les règles qui conduisent la recherche de la preuve.* »

Sur ce dernier point, la Cour précise : « *s'il appartient au salarié d'établir la matérialité des faits qu'il invoque, les juges doivent, quant à eux, appréhender ces faits dans leur ensemble et rechercher s'ils permettent de présumer l'existence du harcèlement allégué. En ce cas, alors, il revient à l'employeur d'établir qu'ils ne caractérisent pas une situation de harcèlement.* » Concrètement, on retiendra les points suivants :⁽⁸⁾

- les obligations du salarié se limitent à établir les faits qu'il invoque ; c'est au juge d'apprécier s'ils font présumer l'existence d'un harcèlement et non pas à lui de prouver que ces faits sont en relation avec un processus de harcèlement ;
- le juge doit prendre en compte l'ensemble des éléments soumis par le salarié, après avoir recherché s'ils sont établis ;
- s'il retient la présomption de harcèlement, l'employeur devra donner une explication sur chacun des faits rete-

nus et montrer qu'ils sont justifiés par des éléments objectifs licites, par exemple par la situation économique de l'entreprise ou la nécessité de sa réorganisation. Restait cependant à préciser ce que sont ces fameux éléments « *permettant de présumer l'existence du harcèlement allégué* ». C'est l'apport de trois arrêts rendus entre avril et novembre 2009. Leur point commun est de renvoyer à une lecture rigoureuse de l'article L.1152-1 cité au début de cet article.

Harcèlement et altération de la santé

Selon cet article, il y a harcèlement si les agissements en cause sont « *susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ».

Il n'est donc pas exigé une atteinte effective à la santé du salarié ni a fortiori une corrélation entre l'évolution de ses conditions de travail et la dégradation de son état de santé.

C'est ce que rappelle l'arrêt du 30 avril 2009 (Cass. soc. pourvoi n° 07-43219) :

« La Cour d'appel ne pouvait rejeter la demande du salarié [dommages et intérêts pour harcèlement moral] au seul motif de l'absence de relation entre l'état de santé et la dégradation des conditions de travail ».

Cette position conforte le besoin de la prévention du harcèlement et de la réaction précoce des salariés victimes ou de l'organisation syndicale, sans attendre une dégradation, parfois difficilement réversible, de l'état de santé.

Ce n'est pas l'intention qui compte !

« ... qui ont pour objet ou pour effet... » : par cette formulation, le législateur affirmait clairement que le harcèlement ne procédait pas forcément d'une intention délibérée, mais était constitué dès que des « *agissements répétés* » entraînaient les conséquences dommageables énoncées à l'article L.1152-1.

Pourtant, nombre de juges⁽⁹⁾ et une partie de la doctrine ont considéré que « *l'intention malveillante était implicitement exigée par les textes* ». Leur principal argument était tiré du régime de la preuve : « *Si le moyen pour l'employeur de briser l'apparence préalablement créée [par les faits établis par le salarié], c'est de mettre sur la table ses raisons d'agir, c'est bien, en toute logique, que le harcèlement moral se caractérise par un ensemble d'éléments qui reposent sur une raison d'agir particulièrement coupable (la volonté de harceler)* ».⁽¹⁰⁾

Certains voyaient dans ce « recentrage » sur une exigence d'agissements volontairement nuisibles, le moyen d'éviter « *le risque, immense, de (re)faire du harcèlement moral une notion fourre-tout, désignant tout et n'importe quoi et donc ne signifiant plus rien !* ».⁽¹¹⁾

Sauf qu'en pratique, la preuve de l'intention de nuire pouvait se révéler très difficile à administrer ; et que le harcèlement est souvent conséquence de décisions de l'employeur qui ne visent pas cet objectif mais qui créent les conditions pour qu'une partie de la hiérarchie se croit

autorisée (ou même incitée) à des comportements harceleurs.

Les rapports entre le harcèlement, dont les auteurs et les victimes sont individualisés, et le contexte collectif où il se produit est un point essentiel, sur lequel nous reviendrons ci-dessous.

Les défenseurs de la nécessité d'une « *intention malveillante* » rappellent en outre qu'en l'absence de celle-ci, les faits dont sont victimes le salarié pourraient être combattus et indemnisés sans que la qualification de harcèlement moral soit nécessaire, par exemple en invoquant l'obligation de sécurité de résultat qui incombe à l'employeur.

Mais c'est sous-estimer, selon nous, les apports de la reconnaissance du harcèlement dans le processus de reconstruction de la victime et, d'un point de vue pratique, c'est se priver du régime particulier de la preuve prévue par l'article L.1154-1. De plus, la qualification de harcèlement rend nulles les sanctions éventuellement subies par le salarié ou par un témoin.

D'où l'intérêt de l'arrêt rendu le 10 novembre 2009 (Cass. soc., pourvoi n° 08-41497) dont un attendu de principe énonce : « *le harcèlement moral est constitué, indépendamment de l'intention de son auteur, dès lors que sont caractérisés des agissements répétés ayant pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte aux droits et à la dignité du salarié, d'altérer sa santé ou de compromettre son avenir professionnel* ».

Il s'agissait en l'espèce de la sous-directrice d'une agence bancaire ayant 35 ans d'ancienneté au moment des faits, qui se plaignait de brimades et humiliations subies de la part de ses supérieurs hiérarchiques (entre autres : déménagement de son bureau en son absence, nomination « en renfort » d'une autre sous-directrice, etc.). Pour la Cour d'appel, dont la décision est cassée par l'arrêt du 10 novembre 2009, il s'agissait de « *réponses managériales abruptes et assurément maladroites* », s'inscrivant dans le cadre du pouvoir de direction « *tant que n'était pas démontré par la salariée que les actes en question s'inscrivaient dans une démarche gratuite, inutile et réfléchie destinée à l'atteindre* ».

On serait plutôt tenté d'appeler cela harcèlement par bêtise et incompetence de la hiérarchie. Mais harcèlement quand même.

Harcèlement et méthodes de gestion

« *Mais attendu que peuvent caractériser un harcèlement moral les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique dès lors qu'elles se manifestent pour un salarié déterminé par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner 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*.

Et attendu que la Cour d'appel a relevé que le directeur de l'établissement soumettait les salariés à une pression continue, des reproches incessants, des ordres et

contre-ordres dans l'intention de diviser l'équipe se traduisant, en ce qui concerne M. X. par sa mise à l'écart, un mépris affiché à son égard, une absence de dialogue caractérisée par une communication par l'intermédiaire d'un tableau et ayant entraîné un état très dépressif (...) elle a ainsi caractérisé un harcèlement moral ». (Cass. soc. 10 novembre 2009, pourvoi n° 07-45321).

La qualification de harcèlement moral appliquée aux faits subis par ce salarié n'est pas nouvelle. En revanche, cet arrêt est novateur en ce qu'il reconnaît que ces agissements sont inhérents à une méthode de gestion, ce que soutenait le pourvoi introduit par l'employeur, mais n'en abandonne pas pour autant leur qualification.

C'est, semble-t-il, la première fois que la Cour de cassation admet la notion de harcèlement collectif, que Michel DEBOUT dans son avis du Conseil économique et social (cf. note 1) décrit comme un « *harcèlement professionnel ou institutionnel, qui s'inscrit dans une véritable stratégie du management pour imposer de nouvelles règles de fonctionnement, de nouvelles missions ou de nouvelles rentabilités* ».

Certes, cet arrêt insiste sur le fait que le harcèlement moral, pour être reconnu, doit avoir des conséquences précises sur un individu particulier. La Cour n'est, semble-t-il, pas encore prête à qualifier ainsi des agissements susceptibles d'atteindre une collectivité de travail sans que cette atteinte puisse être individualisée.

Mais l'étape franchie par cette décision n'en est pas moins significative.

Elle nous rappelle en outre que l'action syndicale contre le harcèlement moral et sa prévention sont d'abord collectives et visent l'organisation du travail et les rapports sociaux à l'entreprise.

Il nous a donc semblé utile de publier en annexe à cet article des extraits de l'intervention prononcée au nom de l'UGICT-CGT à l'occasion du colloque des 6 et 7 juin 2001 organisé par la CGT, l'UGICT-CGT, l'ISERES et le Droit Ouvrier, qui reste de pleine actualité.⁽¹²⁾

Notes

⁽¹⁾ Pour une vue d'ensemble de la genèse de cette loi, voir l'avis du Conseil économique et social : « Le harcèlement moral au travail » présenté le 11 avril 2001 par Michel DEBOUT.

Pour l'approche de la CGT et son action dans cette période, voir les actes du colloque « Harcèlement moral, management et organisation du travail », organisé les 6 et 7 juin 2001 par la CGT, l'UGICT, l'ISERES et le Droit Ouvrier (publiés par le Droit Ouvrier, n° 646-647, juin 2002).

⁽²⁾ Voir notamment :

- Marie-France HIRIGOYEN, « Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien », Éditions Syros 1998, et aussi « Malaise dans le travail - Harcèlement moral: démêler le vrai du faux », Éditions Syros 2001 ;

- Christophe DEJOURS, « Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale », Éditions du Seuil Paris 1998.

⁽³⁾ Article L.1152-2 du Code du travail, reprenant l'ancien article L.122-49 alinéa 1.

⁽⁴⁾ Depuis 2002, cette approche a permis d'introduire les impératifs de protection de la santé dans de nouveaux domaines, par exemple l'évaluation des salariés. Voir le n° 27 du Droit en liberté (novembre 2009).

⁽⁵⁾ Articles L.1152-2 et L.1152-3 du Code du travail, reprenant les alinéas 2 et 3 de l'ancien article L.122-49. La jurisprudence en a fait une interprétation extensive : « *le salarié qui relate des faits de harcèlement moral ne peut être licencié pour ce motif, sauf mauvaise foi, laquelle ne peut résulter de la seule circonstance que les faits dénoncés ne sont pas établis* » (Cass. soc. 17 juin 2009, pourvoi n° 07-44629). De même, le licenciement prononcé pour une incapacité consécutive à un harcèlement est nul (Cass. soc. 24 juin 2009, pourvoi n° 07-43994).

⁽⁶⁾ Article L.1154-1, reprenant l'ancien article L.122-52. Rappelons que ce texte, issu d'une loi Fillon du 3 janvier 2003, a édulcoré le processus prévu par la loi du 17 janvier 2002, selon lequel le salarié devait « *présenter des éléments de fait qui laissent supposer l'existence d'un harcèlement* ». Le Conseil constitutionnel (Décision 2001-455 DC, considérant 89, du 12 janvier 2002) avait déjà exprimé des réserves sur ces « *règles de preuve plus favorables à la partie demanderesse* ». On verra plus loin comment la Cour de cassation précise la méthodologie à suivre par le juge.

⁽⁷⁾ Cass. soc. 27 octobre 2004, pourvoi n° 04-41008.

⁽⁸⁾ Cass. soc. 24 septembre 2008, pourvois n° 06-45747; n° 06-45579, n° 06-43-504.

⁽⁹⁾ Par exemple, CA Paris (4 novembre 2004, RG n° 03/30886) : « *La volonté de nuire caractérise le harcèlement moral* ». CA Paris (15 mars 2006, RG n° 04/34183) : « *Le fait que des actes constituent une mise en œuvre programmée et annoncée d'une mise à l'écart du salarié caractérise le harcèlement moral* ».

⁽¹⁰⁾ Patrice ADAM, Semaine sociale Lamy n° 1404, 15 juin 2009. Notre désaccord sur ce point n'empêche pas d'apprécier les remarquables articles de cet auteur, publiés notamment dans le Droit Ouvrier. Par exemple, « Harcèlement moral : une affaire remarquable » (Droit Ouvrier juillet 2006, p. 321), ou « Harcèlement moral : pleins feux sur l'obligation patronale de prévention » (Droit Ouvrier janvier 2007, p. 1).

⁽¹¹⁾ Patrice ADAM, *ibidem*.

⁽¹²⁾ Cf. note 1. Intervention prononcée par Philippe MASSON, secrétaire national de l'UGICT-CGT, chargé des questions revendicatives (Droit Ouvrier, op. cit., p. 273).

Extraits de l'intervention de l'UGICT-CGT
au Colloque organisé par la CGT, l'UGICT, l'ISERES et le Droit Ouvrier
(Montreuil - 6 et 7 juin 2001)

❧

Il faut préciser les axes d'intervention prioritaires du syndicat dans la bataille contre le harcèlement moral. Pour l'Ugict-Cgt, il s'agit de l'organisation du travail, c'est-à-dire des dispositions (répartition des tâches, réglementation interne, management) mises en place par les directions d'entreprises pour appliquer leurs décisions stratégiques.

Nous les combattons en ce qu'elles entraînent des conséquences nuisibles pour la santé des salariés : souffrance, stress et dans les cas les plus graves, atteintes à la dignité, à l'intégrité physique ou mentale.

Toutes ces situations ne constituent pas des actes de harcèlement, et on ne gagnerait rien à utiliser ce terme à tout propos. Il y a des stratégies patronales ouvertement harceleuses, en particulier à l'encontre des salariés dont il est difficile ou coûteux de se débarrasser par d'autres moyens (...). Mais il y a beaucoup plus fréquemment des organisations du travail qui créent un climat propice au harcèlement, c'est-à-dire dans lequel des salariés, ou même tout un collectif de travail, se croient autorisés à persécuter un subordonné ou un simple collègue. (...) Le brouillage des circuits de décision, les « injonctions paradoxales », les exigences de productivité et de qualité totale, la déconnexion entre exercice d'un commandement et contenu technique du métier exercé sont quelques uns des éléments qui rendent ces organisations « harcelifères », qui conduisent des salariés à choisir un bouc émissaire ou à exclure celui ou celle qui ne se coule pas dans le moule imposé.

Il n'est donc pas possible, selon nous, de combattre les seules manifestations avérées de harcèlement, ni d'en faire un thème revendicatif isolé des autres. Remarquons d'ailleurs que la prise en compte de ces situations dramatiques a souvent servi d'amorce à une réflexion – et à une action – beaucoup plus large portant sur le fonctionnement de l'entreprise et tous les aspects de la santé au travail.

❧

Il s'agit – et c'est l'originalité de la réponse syndicale – de combiner la défense des victimes et l'action collective pour changer l'organisation du travail, qui est la seule forme de prévention efficace. (...)

Il ne faut pas opposer prévention et défense des victimes. Il y a en fait des temporalités différentes : l'action sur l'organisation du travail est à l'évidence une tâche de longue haleine ; la victime, quand le harcèlement n'a pu être empêché, a besoin d'une aide immédiate. Et celle-ci peut être favorisée par un environnement juridique améliorant des moyens de défense de la victime elle-même et les droits d'intervention du syndicat ou des élus du personnel qui la défendent. Ce n'est pas sombrer dans la « victimologie », mais remplir un devoir de solidarité, qui est une des valeurs essentielles de notre syndicalisme. (...)

Une procédure individuelle bien menée et valorisée auprès des salariés concernés a aussi un impact collectif :

- elle réaffirme les normes à respecter et requalifie les actes de harcèlement pour ce qu'ils sont : des atteintes au droit de la personne, des comportements illicites et sanctionnés ;
- elle peut avoir un caractère dissuasif.

Notons également qu'elle participe souvent au processus de reconstruction mentale de la victime, en l'aidant à comprendre où sont les responsabilités. Mais bien entendu, il faut gérer chaque cas dans sa spécificité et toujours replacer le volet judiciaire / individuel de la procédure dans la stratégie de prévention et d'action sur l'organisation du travail évoquée tout à l'heure. (...)

❧

Cadres et ingénieurs, mais aussi nombre de techniciens et d'agents de maîtrise, sont professionnellement chargés de mettre en œuvre des stratégies, d'appliquer des consignes comportant surexploitation ou dangers pour la dignité, la santé d'autres salariés. Ils sont trop souvent les vecteurs de ces fameuses organisations du travail « harcelifères » et, dans les cas les plus graves menacés de devenir harceleurs. Accepter de jouer ce rôle ou refuser d'obéir à titre individuel, avec les conséquences que l'on imagine ? On ne peut se satisfaire d'une pareille alternative.

Il y a dans ces catégories une aspiration forte à un véritable droit de refus, crédible, efficace dans les situations réelles de travail. Nous avons déjà avancé plusieurs axes pour concrétiser ce droit :

- renouveler la pratique des entretiens annuels concernant les objectifs, en y intégrant une discussion sur les moyens, avec des modalités précises de transparence et de recours ;
- prévoir la possibilité de recours à un tiers (CHSCT ou autre institution représentative, voire le collectif de travail lui-même) en cas de problème ;
- gagner ou regagner un climat de liberté d'expression, notamment à l'occasion des réunions professionnelles.

Les droits existants, ceux qu'il faut conquérir, ne doivent donc pas être opposés les uns aux autres. Les combiner, mener de front action juridique et activité revendicative, aide aux victimes et travail de prévention, demande des forces syndicales déployées au plus près des salariés : en matière de harcèlement aussi, le syndicalisme de proximité est un outil irremplaçable.

❧