

LES AGRESSIONS VERBALES ET PHYSIQUES INTERNES



Ce qu'il faut retenir

Tensions, brimades, insultes, des relations de travail qui se détériorent... Si agir rapidement pour mettre un terme aux agissements hostiles au sein de l'entreprise est prioritaire, il faut également les prévenir. Pour ce faire, l'employeur doit notamment rechercher ce qui peut dans l'organisation, l'environnement et les relations de travail engendrer ces actes de violences internes.

Les violences internes correspondent non seulement à des situations de harcèlement moral ou sexuel mais également à des situations de conflits exacerbés entre collègues, équipes de travail,...

Harcèlement : des spécificités à repérer

Le harcèlement moral se caractérise par la répétition d'agissements hostiles qui ont pour but ou conséquence une dégradation des conditions de travail susceptible d'affecter la dignité, la santé et le devenir professionnel de la personne.

Il peut être une pratique individuelle. Il peut s'agir également d'une pratique plus organisée, s'inscrivant dans une politique de gestion de l'entreprise.

Tout conflit interne, tout désaccord non réglé dans le travail ne doit donc pas être systématiquement assimilé à du harcèlement.

Rappelons que les harcèlements moral et sexuel sont interdits et réprimés par le Code du travail et le Code pénal.

Des conséquences non négligeables

Pris isolément, certains de ces agissements semblent parfois sans conséquences. Mais leur répétition au quotidien peut affecter gravement les salariés et avoir des répercussions importantes sur leur santé physique et psychologique. Ils peuvent également dégrader le climat social de l'entreprise.

Prévention et gestion des cas de violences internes

L'employeur doit assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés au travail. Il a pour obligation d'évaluer les risques, parmi lesquels ceux de harcèlement ou de violences internes, et tenter de les prévenir le plus en amont possible. Pour cela, il doit privilégier une démarche de prévention collective, la même que celle décrite pour les risques psychosociaux. Elle doit être mise en œuvre avec l'implication de la direction, de l'encadrement, des ressources humaines et des représentants des salariés. Elle s'attache à agir sur l'organisation du travail, le management, les modes relationnels, la répartition des tâches, la clarification des rôles de chacun...

Pour des situations urgentes, des réponses plus rapides sont à proposer aux salariés en difficulté. L'employeur prendra ainsi en compte le plus tôt possible les plaintes avérées, afin de mettre un terme aux agissements hostiles et d'apporter un soutien aux salariés affectés. Il s'agit d'éviter que leur santé ne se dégrade, et, autant que possible, de leur permettre de se maintenir en poste.

Exemples d'exposition aux risques et facteurs de risque

Propos désobligeants, insinuations, humiliations ou brimades, insultes, comportements à connotation sexuelle, actes violents, critiques injustifiées, mise au placard... La liste des violences internes qui peuvent prendre place au sein de l'entreprise est longue. Ces violences internes peuvent être exercées par une personne ou un groupe de personnes, détentrice(s) ou non d'une autorité hiérarchique, à l'encontre d'un ou plusieurs salarié(s).

En France, 22 % des salariés estiment être l'objet de comportements hostiles ou ressentis comme tels dans le cadre de leur travail (enquête SUMER 2010). Ce chiffre est en augmentation par rapport à celui de 2003 (16 %).

Il n'existe pas de profil type des auteurs ou des victimes des différents types de violences internes qui se produisent au sein de l'entreprise. Néanmoins, on constate que :

- l'auteur des agissements est souvent bien intégré dans l'entreprise, où il se sent suffisamment en confiance pour trouver des justifications à son action.
- contrairement à une opinion répandue, les victimes ne sont pas forcément des personnes fragiles. Homme ou femme, jeune embauché(e), cadre nouvellement promu ou ancien... Personne n'est à l'abri d'agissements hostiles dans son entreprise.

Cas d'un salarié dans une entreprise de service

« Une semaine après mon arrivée dans le service, mon supérieur m'a dit qu'il n'était pas d'accord avec ma mutation. Alors, progressivement, j'ai vu ma charge de travail augmenter. À chaque fois, il me demandait de reprendre mon travail. Il répétait sans cesse que je n'étais pas à la hauteur. Quand je lui ai dit que ça ne pouvait plus durer, il ne m'a plus adressé la parole, communiquant uniquement par notes. Les personnes de mon équipe n'avaient pas le droit de venir me consulter. À ce régime-là, j'ai tenu un an avant de tomber malade. »

Il s'agit d'un cas authentique de harcèlement moral : un supérieur hiérarchique « s'acharne » à mener une vie d'enfer à un salarié pour tenter de le décourager, de le faire partir, par exemple pour récupérer le poste pour y mettre quelqu'un de son choix. Il le dissuade de parler de la situation et réussit finalement à le faire craquer. Le salarié, après avoir lutté, finit par s'effondrer.

Facteurs de risque

Les dysfonctionnements ou les problèmes organisationnels dans l'entreprise peuvent conduire à une dégradation des relations de travail entre les salariés et engendrer des tensions. Quand elles ne sont pas gérées, ces tensions dégénèrent parfois en violence. L'absence de soutien social, de solidarité, de contre-pouvoir dans l'entreprise joue également un rôle, à la fois sur la survenue de ces violences et sur la capacité des salariés à y faire face.

L'enquête SUMER 2010 met en évidence un risque plus élevé d'être exposé à des comportements hostiles au travail (ou ressentis comme tels) lorsque certaines caractéristiques de l'organisation du travail sont dégradées :

- ne pas pouvoir faire correctement son travail,
- manquer d'autonomie, de marges de manœuvre,
- subir des contraintes de rythmes ou d'horaires de travail.

Conséquences pour les salariés et l'entreprise

Stress, sentiment de culpabilité, troubles du sommeil, troubles digestifs, isolement, tendances suicidaires... Les différentes formes de violences internes au travail peuvent avoir des répercussions importantes et rapides sur la santé physique et psychologique des salariés qui en sont victimes. Au-delà du retentissement personnel, elles ont également des conséquences sur leur devenir professionnel, leur entourage professionnel proche et sur l'entreprise elle-même.

Conséquences pour les salariés

Les salariés qui signalent être l'objet de comportements hostiles dans leur travail perçoivent beaucoup plus souvent leur état de santé comme altéré que l'ensemble des salariés ; ils ont également eu plus souvent des arrêts de travail pour maladie au cours des 12 derniers mois et sont plus nombreux à avoir eu « au moins un accident du travail au cours des 12 derniers mois » (enquête SUMER 2010).

Effets sur la santé

Les conséquences du harcèlement moral et sexuel sur la santé des individus sont bien identifiées. Les effets des autres formes de violence interne (conflits, brimades...) dépendent de leur intensité, de leur fréquence et de la régulation qui en est faite dans l'entreprise.

Une situation de harcèlement peut provoquer dans un premier temps des symptômes de stress : nervosité, irritabilité, anxiété, troubles du sommeil, brûlures d'estomac, hypertension artérielle, douleurs musculaires, hypervigilance ou hyperactivité, fatigue, consommation d'alcool ou de psychotropes (médicaments ou drogues)... Quand cette situation perdure, sans aucun soutien ou prise en compte, ces symptômes peuvent se transformer au bout de quelques mois en troubles psychiques ou somatiques avérés.

EFFETS SUR LA SANTÉ D'UNE SITUATION DE VIOLENCE INTERNE QUI PERDURE (D'APRÈS LE SUIVI CLINIQUE DE SALARIÉS AYANT ÉTÉ EXPOSÉ À DES COMPORTEMENTS HOSTILES AU TRAVAIL, GRENIER-PEZÉ ET SOULA, 2002)

Dans un premier temps	Sentiment d'épuisement et de fatigue chronique, baisse de l'estime de soi, sentiment de culpabilité et de honte pouvant évoluer vers une dépression
À moyen terme	Possible apparition d'une névrose traumatique : retour en boucle de scènes traumatisantes ou humiliantes, angoisse avec manifestations physiques, terreur à l'idée d'aller au travail, cauchemars, insomnie, troubles de la mémoire ou de l'attention, sentiment de culpabilité et de honte, position défensive de justification...
À plus long terme	Éventuelles atteintes profondes de la personnalité : bouffées délirantes, dépression grave, paranoïa, désorganisation psychosomatique, conduites addictives, tendances suicidaires pouvant aller jusqu'au suicide.

Effets sur le travail

La vie professionnelle des salariés victimes de harcèlement ou de violences internes est généralement affectée par cette situation : diminution de la satisfaction au travail, désinvestissement professionnel, isolement, dégradation des relations

avec les collègues, ... La qualité du travail peut ainsi directement s'en ressentir : le salarié a des difficultés à prendre des initiatives ou des décisions, à se concentrer sur son activité, commet des erreurs, ...

Il arrive que la situation se dégrade au point de nécessiter un retrait ou un départ (déclaration d'inaptitude effectuée par le médecin du travail, licenciement, rupture conventionnelle, démission). La sphère familiale et sociale n'est pas épargnée (isolement, désinvestissement social, conflits familiaux...).

Conséquences pour l'entreprise

Les violences internes ont également des répercussions sur le fonctionnement des entreprises : absentéisme, turnover, démotivation, baisse de créativité, perte de productivité, mauvaise ambiance de travail, détérioration du climat social, difficultés de recrutement, accidents du travail, atteinte à l'image de l'entreprise, litiges et procédures judiciaires...

Réglementation

La prévention du harcèlement et des violences internes au travail s'inscrit dans l'obligation générale de sécurité qui incombe à l'employeur (article L. 4121-1 du Code du travail) d'évaluer les risques et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés (Voir dossier « Risques psychosociaux »).

Des dispositions spécifiques du Code du travail et du Code pénal s'appliquent de manière complémentaire en cas de harcèlement moral ou de harcèlement sexuel.

Le Code du travail rappelle notamment que, comme pour les autres risques professionnels, l'employeur prend toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les risques de harcèlement moral ou sexuel.

Obligation d'information

Les travailleurs doivent être informés, par tout moyen, du texte des articles 222-33-2 (sanction du harcèlement moral) et 222-33 (sanction du harcèlement sexuel) du Code pénal. Dans les entreprises employant habituellement au moins 20 salariés, où il est obligatoire, le règlement intérieur doit notamment rappeler les dispositions relatives aux harcèlements moral et sexuel prévues par le Code du travail.

Interdiction de toute pratique de harcèlement dans l'entreprise

Harcèlement moral

Le harcèlement moral est interdit en France par le Code du travail et par le Code pénal (articles L. 1152-1 et suivants du Code du travail, 222-33-2 du Code pénal). Le Code du travail prévoit que : « 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 » (article L. 1152-1).

Accord national sur le harcèlement et la violence au travail

Les partenaires sociaux français ont signé cet accord le 26 mars 2010, qui a été étendu par un arrêté du 23 juillet 2010. Ses dispositions sont donc rendues obligatoires pour tous les employeurs et tous les salariés de son champ d'application. Il invite les entreprises :

- à déclarer clairement que le harcèlement et la violence sur le lieu de travail ne sont pas tolérés,
- à prévoir des mesures appropriées de gestion et de prévention.

Cet accord fournit une trame d'intervention à formaliser par l'entreprise : suivi des plaintes, respect de la confidentialité, prise en compte des avis de toutes les parties concernées, sanction disciplinaire en cas de fausse accusation, recours à un avis extérieur, médiation... Il rappelle que l'employeur a la responsabilité de déterminer, examiner et surveiller les mesures appropriées à mettre en place, en concertation avec les salariés et/ou leurs représentants.

Cet accord national est la transposition de l'accord-cadre européen signé en 2007. Il vient compléter l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail.

Prévention

La prévention des situations de violence et de harcèlement répond aux mêmes principes et méthodes que ceux des risques psychosociaux. Elle passe tout d'abord par une démarche globale de prévention. Elle exige également des mesures spécifiques.

Réagir à une situation de harcèlement ou de violence interne

Quand des agissements hostiles, des violences, des cas de harcèlement sont constatés dans l'entreprise, il est primordial de réagir rapidement. L'objectif est de venir en aide aux salariés affectés mais aussi d'éviter que la situation n'empire ou que des situations similaires puissent naître ailleurs. Chaque acteur a un rôle à jouer.

Les salariés subissant des agissements hostiles

Les salariés estimant être victimes de violences ou de harcèlement dans l'entreprise peuvent engager plusieurs types d'actions :

- Ne pas rester isolé, rechercher une écoute (auprès de l'entourage, d'un médecin) ;
- Désamorcer, si possible, la situation par un dialogue avec la ou les personnes concernées ;
- Chercher d'autres interlocuteurs : un supérieur hiérarchique, les représentants du personnel, le service des ressources humaines, le service de santé au travail, ... ;
- Se faire conseiller ou aider : auprès de la DIRECCTE (les agents de l'inspection du travail peuvent, s'ils l'estiment nécessaire, user de leur pouvoir d'investigation), d'un centre de consultation de pathologies professionnelles (par l'intermédiaire du médecin du travail ou du médecin traitant), d'associations d'aide aux victimes...
- Agir pour faire reconnaître ses droits et obtenir réparation : rassembler des éléments de preuve, consulter un conseiller juridique ou un avocat ...

Les salariés accusés d'agissements hostiles

Les salariés estimant être accusés à tort de harcèlement ou de comportements violents peuvent chercher à :

- Désamorcer si possible la situation par un dialogue direct avec les personnes concernées ;
- Clarifier la situation avec leur entourage professionnel, leur hiérarchie, le service de gestion des ressources humaines, les représentants du personnel...
- Se faire conseiller à l'extérieur de l'entreprise ou rechercher une écoute auprès d'un médecin ou d'une structure de soutien (associations spécialisées, services sociaux) ;
- Se protéger en constituant leur défense : rester factuel, apporter des éléments de preuve.

L'employeur et les ressources humaines

Dans le domaine de la prévention des risques professionnels (et notamment de toutes les formes de violences internes), plusieurs obligations incombent à l'employeur. Elles engagent sa responsabilité civile et pénale. L'employeur doit tout mettre en œuvre pour préserver la santé et la sécurité de ses salariés. Dans le cas d'agissements hostiles d'un ou plusieurs salariés, l'employeur ou son représentant doit répondre à l'urgence des situations. Il doit également rechercher l'origine des difficultés rencontrées pour mettre en place des mesures de prévention adaptées.

Plusieurs niveaux d'intervention pour l'employeur sont possibles :

- Prendre en compte la souffrance des salariés : éviter le déni, être à l'écoute et conseiller les salariés concernés ;
- Analyser la situation et rechercher des éléments explicatifs ;
- Désamorcer si possible la situation par un dialogue direct ou un rappel des règles avec la ou les personnes concernées ;
- Se faire conseiller éventuellement à l'extérieur : associations ou organisations professionnelles, avocat, médecin du travail...
- Mettre en place en premier lieu une réponse ponctuelle, en usant le cas échéant de son pouvoir disciplinaire ;
- Répertoire systématiquement tous les agissements hostiles et leurs origines éventuelles, pour en conserver une trace (dans un « cahier d'incidents », au moyen d'une « fiche de relevé d'agression »...) ;
- Adopter une approche plus globale du problème : déterminer si ce dysfonctionnement est ponctuel ou révélateur de problèmes plus importants et engager une démarche de prévention globale ou l'actualiser ;
- Faire cesser le problème, éviter qu'il ne se (re)produise (obligation générale de sécurité de l'employeur).

Pour rester impartial, l'employeur doit écouter toutes les parties concernées, en s'appuyant éventuellement sur l'encadrement, les représentants du personnel, le médecin du travail. Il faut en effet pouvoir distinguer les situations qui relèvent de problématiques individuelles de celles qui sont liées aux modes de management, à l'organisation du travail... Quelles que soient les actions mises en œuvre, il est nécessaire d'en assurer le suivi, l'évaluation et une généralisation éventuelle.

Attention

Une situation de conflit peut dégénérer et se transformer en véritable situation de harcèlement ou de violence interne si des réponses ne sont pas apportées rapidement.

Les acteurs de la prévention dans l'entreprise

Les représentants du personnel (membres du CHSCT ou délégués du personnel), les chargés de prévention et les services de santé au travail peuvent également jouer un rôle :

- Être à l'écoute des salariés.
- Alerter, avec l'accord des intéressés, l'employeur, l'encadrement ou les ressources humaines (exercice du droit d'alerte, notamment en cas d'agissements constitutifs de harcèlement moral).
- Mettre le salarié en relation avec des conseils extérieurs.
- Rechercher avec le salarié et l'entourage professionnel des éléments explicatifs.
- Conseiller éventuellement le salarié afin de collecter des éléments de preuve.
- Proposer des actions à l'employeur ou à l'encadrement pour résoudre les cas ponctuels et envisager des actions plus globales.

Dans le respect du secret médical, le médecin du travail peut proposer des mesures individuelles en cas d'altération de la santé physique et mentale d'un salarié (aménagement de poste, inaptitude temporaire, suivi régulier,...). Il peut également user de son droit d'alerte quand le problème concerne plusieurs personnes de l'entreprise. Il le consigne par écrit à l'employeur, lequel est tenu de lui répondre également par écrit. Les représentants du personnel peuvent avoir accès à ces documents.

Prévenir le harcèlement et la violence interne au travail : intervenir en amont des violences

La prévention des situations de violences internes s'inscrit dans le cadre général de la prévention des risques psychosociaux. Elle s'appuie sur une évaluation des risques ou un diagnostic approfondi, le suivi d'un plan d'actions, pour agir directement sur les modes d'organisation du travail ou de management à l'origine des violences internes dans l'entreprise.

Une démarche de prévention collective des risques psychosociaux, centrée sur le travail et son organisation, est à privilégier car elle est plus efficace dans le temps et permet d'agir durablement sur les facteurs de stress, de harcèlement et de violences internes au travail.

Elle peut s'accompagner de mesures permettant de diminuer les tensions, de gérer les violences quand elles surviennent et de venir en aide aux salariés affectés.

En fonction des facteurs de risque propres à l'entreprise, les actions de prévention à visée collective porteront, par exemple, sur l'aménagement des rythmes de travail, la clarification des rôles, la mise en place de réunions d'équipe permettant d'échanger sur les différends, l'instauration de modes de management dits « participatifs » basés sur la cohésion d'équipe...

Des mesures plus spécifiques à la prévention collective des violences internes peuvent être prises, comme par exemple :

- Faire connaître l'engagement de la direction à lutter contre les formes de violences internes (règlement intérieur, actions collectives de sensibilisation de l'encadrement et des salariés...) ;
- Donner des assurances au personnel que tous les témoignages seront écoutés de manière impartiale ;
- Repérer les dysfonctionnements au niveau de l'organisation du travail pouvant être à l'origine de tensions ou de violences ;
- Clarifier les différentes modalités de prise en compte, en toute confidentialité, de témoignages suffisamment étayés ;
- Mettre en place des mesures de suivi des actions (analyse des faits, écoute impartiale des parties concernées, fiches de suivi) ;
- Organiser un premier niveau de réponse rapide pour les faits avérés (soutien professionnel, médical ou psychologique à la victime).

Le règlement intérieur doit rappeler les dispositions relatives à l'interdiction du harcèlement sexuel et moral. Des codes ou chartes de bonne conduite peuvent être élaborés en complément afin de prévenir les situations de violences internes. Pour autant, ces recommandations ne peuvent être limitées à la dénonciation de comportements individuels ou à la seule responsabilisation des salariés mais doivent intégrer les moyens (information, recours, aide, etc.) que l'entreprise met en œuvre pour prévenir les violences internes et les traiter le cas échéant.