

HARCELEMENT

&

AUTRES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

*Vers des solutions stables, durables et efficaces
en associant un Management sain et participatif!*



VERBA: La Commission affiche « ZÉRO tolérance psychological and sexual harassment at the Commission » - *myintra-comm 19 avril 2016* - et prétend avoir mis en place un dispositif efficace pour prévenir et punir, avec sévérité, tout cas d'harcèlement avéré.

FACTA: « CALCULEMUS » UN SEUL cas de harcèlement moral formellement reconnu et sanctionné par un BLAME depuis 2008 à savoir la date de mise en place du mécanisme permettant de traiter tout cas de harcèlement à la Commission.

Facta non Verba!

Eu égard à la politique de tolérance zéro affichée par la Commission, en lisant les déclarations politiques de Mme Georgieva et en parcourant les textes et rapports annuels produits par la DG HR et par l'IDOC, nous sommes en droit de nous demander si la Commission ne serait pas un paradis terrestre qui est parvenue à éradiquer toute forme de harcèlement en punissant sévèrement les quelques cas avérés.

Malheureusement, la réalité est tout autre!

En effet, UN SEUL cas de harcèlement moral a été formellement reconnu et sanctionné par un blâme... depuis 2008 (année de référence quant à la mise en place d'un mécanisme permettant de traiter tout cas de harcèlement à la Commission), alors que près de **2000 dossiers** ont été initialement dénoncés/ouverts/identifiés et près de **200 cas** examinés en substance par l'IDOC...

Au sein des administrations nationales plutôt que de se livrer à des slogans vides, on travaille sur le terrain et on essaie d'endiguer le problème

En guise d'exemple, en Allemagne on se réjouit de constater que le taux de harcèlement moral, dans le secteur public, est passé de 5% alors qu'il y a quelques années, il frôlait la barre des 7%!

Les faits parlent plus fort que les slogans: à la Commission, une souffrance criante dans des oreilles de sourds!

Régulièrement sollicités par les collègues qui font appel à leur assistance, les spécialistes et les conseils juridiques de **R&D** ont souvent été confrontés:

- ⇒ à l'absence de réactivité de l'AIPN,
- ⇒ aux délais déraisonnables des vérifications menées par l'IDOC,
- ⇒ au manque évident de diligence/vigilance dont l'institution fait preuve à l'égard des collègues qui ont déposé une plainte ou encore auprès des témoins qui sont appelés à collaborer dans le cadre de l'enquête.

Deux poids et deux mesures

Et plus particulièrement, quand les cas relèvent de plaintes formulées à l'encontre de leurs supérieurs hiérarchiques, force est de constater que les collègues sont souvent livrés à leur sort pendant de longs mois, subissant des pressions, dans un climat hostile, avec des conséquences parfois graves, tant pour leur carrière que pour leur état de santé.

Trop souvent, le même "traitement" est réservé aux collègues qui osent témoigner dans le cadre de ces enquêtes à l'encontre de leur supérieur hiérarchique alors que cette collaboration est imposée par les procédures en vigueur (cf. Décision de la Commission -C (2006) 1624/3- du 26 avril 2006)

Malgré les propos rassurants de l'administration et de l'IDOC, nous sommes en réalité contraints de constater que les réserves émises par R&D quant au besoin d'améliorer et de clarifier les procédures et les pratiques en vigueur, semblent être largement partagées, également en dehors de notre institution.

L'avis du Médiateur européen sur le seul cas d'harcèlement sanctionné ...

D'une part, c'est avec satisfaction que nous avons pris connaissance, de l'avis rendu par le Médiateur européen au sujet d'un cas de harcèlement avéré au sein d'un des services de notre administration : <http://www.ombudsman.europa.eu/cases/decision.faces/en/60356/html.bookmark>

Cette recommandation du Médiateur européen renforce les droits des plaignants et des autres collègues entendus comme témoins, au cours des enquêtes menées par l'IDOC, en leur reconnaissant notamment le droit d'être informé des conclusions de la procédure.

D'autre part, il est cependant regrettable d'avoir dû attendre les conclusions du Médiateur pour que le courage de ces collègues soit reconnu, et pour que le caractère bureaucratique et purement procédural des réponses de la Commission soit stigmatisé.

Le PE, à travers la COCOBU, se penche à son tour sur le dossier

R&D a particulièrement apprécié la qualité des interventions lors du séminaire organisé par la COCOBU et présidé par Mme Graessle, Présidente de cette commission parlementaire, au sujet de la gestion des cas de harcèlement moral et notamment de leurs conséquences financières.

Il est temps de passer des slogans vides « des bonnes intentions aux actes »

R&D invite la Vice-Présidente Kristalina Georgieva à agir...

Passer enfin des belles paroles aux actes concrets, c'est l'invitation que nous adressons à Madame Kristalina Georgieva, Vice-présidente en charge du Budget et des Ressources humaines, qui à l'instar de ses prédécesseurs a, à son tour, insisté sur la mise en place de mesures visant à prévenir et, le cas échéant, à punir avec sévérité tout cas de harcèlement avéré.



Et à en tirer toutes les leçons...

A cet effet, afin d'améliorer les procédures, **R&D** propose de tirer les leçons et enseignements, du seul cas de harcèlement avéré ainsi que de tous les autres cas ayant fait l'objet d'une procédure formelle. Une attention particulière devrait être accordée à la durée des enquêtes, aux conditions dans lesquelles ont été placées les victimes et aux mesures décidées par l'administration, pour apporter une solution provisoire au conflit, dans l'attente des conclusions de l'enquête de l'IDOC, pour assurer la protection des témoins appelés à collaborer avec les enquêteurs et adopter les mesures à prendre pour indemniser les victimes des conséquences du harcèlement et des pressions subies.

R&D a analysé ce dossier pour vous et apporte des propositions

R&D, fidèle à ses engagements concernant sa politique de communication et d'action, a procédé à une analyse du dossier concernant les risques psychosociaux en se basant sur des études d'experts, sur les indicateurs spécifiques de la Commission tirés de sources administratives et apporte des propositions qui seront complétées par le lancement d'une enquête psychosociale, avec l'aide d'un cabinet d'experts.

Sur ces bases, **R&D** invitera tous les acteurs concernés, à organiser des **ETATS GENERAUX des risques psychosociaux**, afin d'établir un constat partagé de la situation actuelle, de dégager des conclusions, de proposer un véritable plan d'action et de mettre en œuvre, sans délai, des mesures concrètes permettant de ne plus se limiter aux bonnes intentions.

Dans ce domaine plus que jamais ...FACTA NON VERBA !

Cristiano Sebastiani
Président

Sommaire

6

INTRODUCTION

Notre Santé Mentale	8
Ou le Respect de l'employeur dû à son Personnel	
Quelles sont les deux dimensions de la santé mentale?	8
Qu'entend-on par Risques psychosociaux?	9

10

PARTIE I - LE HARCELEMENT MORAL

Définition juridique	10
Concept du harcèlement moral selon les experts	10
Comment le reconnaître	10
Trois éléments constituent le harcèlement moral	12
Il existe trois types de situations de harcèlement moral	13
Les trois étapes du harcèlement	14
Reconnaître les différents troubles du harceleur	15
Pourquoi ce besoin de harceler?	15
Le harceleur choisit sa cible	15
Comment se protéger psychologiquement?	16
Différence entre le harcèlement, les violences et relations conflictuelles	17
Différence entre une personne véritablement harcelée, une personne qui vit un conflit interpersonnel et un harceleur se faisant passer pour une victime	17
Les conséquences du harcèlement	18
Conséquences sur la Santé	18
Cas extrême, le suicide	19
Cas de suicide en entreprise	19
Conséquences financières	20
Impact collatéral	20
Quelles sont les possibilités de recours face au harcèlement moral pour les fonctionnaires et agents de l'Union européenne?	21
Cadre juridique	21
Obligations de l'institution en tant qu'employeur	22
Obligations du fonctionnaire ou de l'agent	23
Procédures mises en place à la Commission européenne	23
La procédure informelle	24
La personne de confiance	24
Le service de médiation	26
La procédure formelle	27
Recours	27
IDOC	28
Saisie du Médiateur européen	28
Tribunal de la Fonction publique européenne	29
Propositions de R&D concernant le harcèlement moral	30

33

PARTIE II - AUTRES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Le Stress	33
Le Burn-out	34
Le Bore-out	34
Les violences internes	35
Le harcèlement sexuel	35

36

PARTIE III - IDENTIFICATION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX A LA COMMISSION EUROPEENNE

Indicateurs spécifiques tirés du « Staff survey 2014 »	36
Indicateurs spécifiques tirés des résultats de l'enquête lancée par R&D « Réorganisation DG GROW »	38
Indicateurs spécifiques tirés de sources administratives	40
<i>Rapport de la DG HR juin 2015—identification à priori des risques psychosociaux à la Commission européenne, site de Bruxelles</i>	40
<i>Rapport s d'activité du service de médiation de la Commission 2004-2014</i>	41
Indicateurs d'absentéisme	42
Analyse des facteurs de risque	43
Au niveau de l'avenir professionnel	
Au niveau de l'organisation du contenu du travail	
Au niveau de l'encadrement	
Au niveau des mesures prises lors des changements affectant le Personnel, tels que réorganisations, restructuration	
Au niveau de l'effectif	
Au niveau des relations humaines	
Au niveau de l'absentéisme	
Autres.... L'exercice d'évaluation individuelle	
... L'espace de travail « Open Space »	
Conséquences de ces facteurs de risque	44
Concernant les conséquences immédiates et la complexité du travail	44
Concernant l'encadrement	44
Concernant le manque d'autonomie	44
Concernant l'exercice d'évaluation Individuelle	44
Concernant la Santé du Personnel	45

46

PARTIE IV - DISPOSITIFS DE PREVENTION

La prévention primaire—prévenir le risque	47
La prévention secondaire—prévenir le dommage	50
La prévention tertiaire—limite le dommage	50
Le manager de proximité, un rôle clé pour la Santé du personnel	51
Le concept du « healthy management »	52
Proposition d'un plan d'action	53

54

CONCLUSION

56

ANNEXE

Ces dernières décennies, le monde du travail a subi de profondes mutations. L'ère industrielle a cédé sa place au secteur tertiaire. Ainsi, l'individu a dû adapter sa relation au travail en fonction des besoins de son époque.

Dans un passé récent, la santé physique était la base d'une fondation solide de l'entreprise. Par conséquent, l'employeur et les partenaires sociaux ont procédé à l'établissement de politiques très efficaces préservant la santé physique des travailleurs.

Aujourd'hui, en raison de multiples facteurs, entre autres la révolution du monde numérique, de nouveaux risques dénommés « psychosociaux » ont émergé. Ces derniers touchent la santé psychique et mentale des travailleurs et de ce fait, directement la santé de l'entreprise et de l'administration, vu les « turn-over », les absences maladies répétées, les retraites anticipées et les demandes de pensions d'invalidité.

De ce fait, les experts en santé mentale ont été confrontés à des patients atteints de nouvelles pathologies d'origine professionnelle. Ces praticiens se sont penchés sur les causes de ces états. Ainsi, un nombre conséquent de recherches médicales, d'études universitaires, de rapports d'experts traitent de ce mal-être et apportent des éléments de réponses.

Il a fallu plus de vingt ans pour identifier les changements survenus dans l'organisation du travail spécifiquement en cause dans la Santé mentale du travail repérés depuis les années 1980 ([C. Dejours](#)).

L'Union européenne est en priorité concernée par ce phénomène puisqu'elle doit y faire face sous deux aspects:

- le premier, en tant que « Gardienne des traités » par le biais de la Commission européenne, en s'assurant que les directives préservant la santé et la sécurité au travail soient bien respectées dans les Etats membres,
- le second, en tant qu'employeur, en s'assurant que son personnel bénéficie des mêmes règles de prévention imposées aux Etats membres.

R&D n'échappe pas non plus à la gestion de l'émergence de ces nouveaux risques. En effet, nous recevons de plus en plus de collègues en état de souffrance morale, subissant des situations de harcèlement moral, stress, burn-out... Dès lors que ces plaintes sont devenues récurrentes et n'étant pas dans nos habitudes de pratiquer la « politique de l'autruche », nous avons investi une grande partie de notre temps dans l'étude de ces situations au niveau de l'Institution.

En effet, notre vision politique repose sur l'analyse des causes d'une situation donnée en étudiant les conséquences, en proposant des solutions durables et efficaces adaptées à notre environnement professionnel. **En tant que syndicalistes et collègues de travail, nous avons le devoir d'étudier et de comprendre les facteurs de risque susceptibles d'engendrer une défaillance dans le vie professionnelle du Personnel et ainsi élaborer avec les services concernés une véritable Politique du personnel accès sur le Bien-être au travail incluant une Politique de prévention des risques psychosociaux.**

La Qualité de vie au travail était au centre de notre programme électoral pour le renouvellement du Comité du Personnel de Bruxelles (2015-2018), R&D s'est engagé auprès de tout le Personnel pour mettre en œuvre une prévention efficace des risques psychosociaux basée sur:

- ⇒ Une Politique de prévention des risques psychosociaux
- ⇒ Un audit sur les conditions de travail et une mesure de l'évaluation du stress au sein de l'institution, afin d'adopter des outils de prévention
- ⇒ Une assistance immédiate en cas de difficulté au sein d'un service
- ⇒ Une information au Personnel sur les différentes conséquences sur la Santé

Le contexte professionnel dans lequel nous évoluons est certes une richesse multiculturelle et un joyau de la diversité, cependant il est essentiel de savoir gérer ce capital humain pour un fonctionnement optimal de nos services en préservant la Santé de nos collègues.

Il est également important de garder en mémoire les valeurs clés de la construction de l'Union européenne : la Paix et la Solidarité !

Le 20 septembre 2001, le Parlement européen a adopté une résolution sur le harcèlement sur le lieu de travail, soulignant la nécessité de poursuivre les études sur ce phénomène croissant et proposant des mesures efficaces de lutte contre ce problème dans toute l'Union européenne. Il recommande vivement à la Commission européenne, à la Fondation de Dublin et à l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail d'entreprendre des études approfondies sur le harcèlement.

Le rapport de recherche de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail, publié en février 2003, souligne l'augmentation tendancielle générale du harcèlement fondé sur la race, le sexe, l'âge et l'orientation sexuelle. Il met en avant la vulnérabilité des femmes sur le lieu de travail, ainsi que les coûts que ce phénomène entraîne tant pour les employeurs qu'au niveau de la productivité.

La Cour des comptes européenne soulignait dans un rapport (n°3/2003) que « *certaines éléments probants attestent qu'un sentiment de frustration dans l'environnement de travail habite certains membres du personnel des Institutions européennes, lesquels finissent par prendre leur retraite pour raisons de santé* ». Ce rapport indique également que les affections psychiques représentent environ la moitié des pathologies à l'origine de l'invalidité à la Commission. La Cour a donc recommandé l'adoption de mesures administratives adéquates en matière de prévention et de traitement précoce.

Cette même année, la Commission européenne adopte une Politique (C (2003) 3644) à caractère essentiellement préventif contre toute forme de harcèlement et de violence.

La Décision de la Commission ([C \(2006\) 1624/3](#)) du 26 avril 2006 relative à la politique en matière de protection de la dignité de la personne et de lutte contre le harcèlement moral et le harcèlement sexuel à la Commission européenne vient actualiser et consolider cette Politique.

En 2004, le Statut intègre l'article 12 bis qui devient la base juridique de référence pour traiter les cas de harcèlement moral et sexuel « *tout fonctionnaire s'abstient de toute forme de harcèlement moral et sexuel* ».

Dans le but de répondre au concept de Bien-être, la Commission a adopté un programme d'action pluriannuel 2006-2009 « Vers une Stratégie pour le Bien-être au travail à la Commission européenne ».

Afin d'analyser les insuffisances, la Commission a lancé trois enquêtes auprès du Personnel (enquête d'opinion auprès du personnel en 2004, enquête d'évaluation relative à l'environnement de travail en 2005 et enquête d'évaluation sur le Bien-être en 2005). Une des enquêtes relevait que l'environnement de travail à la Commission apparaissait relativement stressant. **Les exigences liées au poste, la maîtrise insuffisante des tâches à accomplir et le manque de ressources en vue de la bonne réalisation de celles-ci sont les raisons principalement mises en avant pour expliquer le stress professionnel.** Par ailleurs, un pourcentage considérable des répondants (18.2% sur 10 450 répondants) déclare avoir été victime, à un moment ou un autre, de harcèlement moral sur le lieu de travail. Ces victimes semblent être particulièrement sujettes aux troubles de santé (extrait de la communication de la Commission « vers une stratégie pour le bien-être au travail à la Commission européenne).

S'ensuivirent d'autres actions et initiatives...

Aujourd'hui, où en sommes-nous?

Les diverses politiques et actions ont-elles suffi à enrayer ces risques ? Comment notre Institution en tant qu'employeur y fait face au quotidien ? Les managers sont-ils suffisamment informés et formés sur ces risques ? Quelle culture d'entreprise serait la plus apte à répondre aux diversités culturelles de notre Institution ? Quel est le rôle du Service de médiation ? La médecine du travail dispose-t-elle de moyens conséquents pour soutenir les collègues en état de souffrance psychique et morale ? Les Femmes et Hommes de loi ont-ils suffisamment de matière permettant de défendre ou statuer des cas de harcèlement ?

Mais avant tout, savons-nous différencier, reconnaître et nous préserver d'une situation **de harcèlement moral, de harcèlement sexuel, de conflit interpersonnel, de violence, de stress, de « burn-out »** ... ?

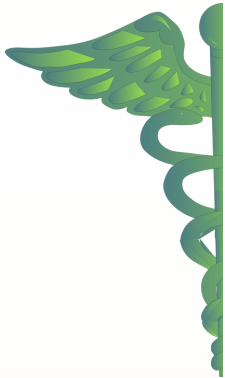
Beaucoup trop d'encre et de paroles ont coulé concernant ces mots servant parfois de « bouclier magique » face à une situation qui pourrait se résoudre par un dialogue et une volonté de la part des parties concernées.

R&D en tant que Syndicat proche du Personnel va non seulement mettre en action ses engagements électoraux auprès de tous les collègues mais également apporter des premières réponses en fonction des informations en sa possession, proposer des pistes de réflexion et des solutions afin de faire de notre Institution un exemple de Bien-Etre au travail !



Notre Santé Mentale

Ou le Respect de l'employeur dû à son Personnel



La santé mentale se décline en deux dimensions selon qu'elle soit respectée ou non par l'employeur.

La Santé est un état complet de Bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité (Organisation Mondiale de la Santé - OMS).

La santé mentale est un état de bien-être dans lequel une personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et contribuer à la vie de sa communauté. Dans ce sens positif, la santé mentale est le fondement du bien-être d'un individu et du bon fonctionnement d'une communauté (OMS).

Quelles sont les deux dimensions de la santé mentale ?



Les conséquences du non-respect de la santé mentale vont favoriser l'émergence de risques psychosociaux, en particulier du « harcèlement moral ».

Cette dimension va être exploitée dans ce numéro spécial du « Renard Déchaîné ».

Qu'entend-on par Risques psychosociaux ?

Le risque psychosocial revêt tous les aspects de l'organisation du travail et de la gestion ainsi que du contexte social et environnemental, susceptibles de nuire au plan social, psychologique et physique (Cox et al. 2000).

Il est défini comme un risque pour la santé mentale, physique et sociale, dont les déterminants sont à rechercher à la fois dans les conditions de travail, l'organisation de travail et les relations interindividuelles qui peuvent interagir avec le fonctionnement mental des travailleurs (Combalbert et Armand 2016).

Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, les risques psychosociaux sont le résultat d'une mauvaise conception, organisation ou gestion du travail et d'un contexte socio-professionnel défavorable.

Parmi les conditions de travail susceptibles de déboucher sur des risques psychosociaux, citons par exemple : **une surcharge de travail, des exigences contradictoires et un manque de clarté sur la fonction à remplir, la non-participation du personnel aux décisions le**

concernant et son absence d'influence sur le mode d'exécution de son activité professionnelle, des changements organisationnels mal gérés et l'insécurité de l'emploi, l'inefficacité de la communication et le manque de soutien de la direction ou des collègues...

Ces risques sont à l'origine de pathologies professionnelles variées: états dépressifs et syndromes d'épuisement professionnel, état de stress chronique, passages à l'acte agressifs, maladies psychosomatiques, troubles musculo-squelettiques, etc. (Combalbert et Armand 2016)

Le harcèlement moral est un risque psychosocial les plus difficiles à définir. Il émerge, en général, après une période de stress, de violences, de burn-out... Nous allons apporter des éléments de réponse afin de l'identifier à temps, de s'en protéger et en cas extrême de s'en défendre.

On compte parmi les risques psychosociaux les violences verbales et physiques, le stress, le burn-out, le harcèlement moral et sexuel.

Un nouveau risque émerge ces derniers temps, le bore-out ou l'ennui au travail.



Le harcèlement moral et le harcèlement sexuel sont les seuls risques psychosociaux reconnus par le Statut des fonctionnaires et autres agents de l'Union européenne.

Définition juridique

Statut art.12 bis § 3

"Par harcèlement moral, on entend toute conduite abusive se manifestant de façon durable, répétitive ou systématique par des comportements, des paroles, des actes, des gestes et des écrits qui son intentionnels et qui portent atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'une personne".

Jurisprudence F-52/05

Le tribunal a interprété pour la première fois cet article. Il a considéré que: **"Pour qu'un harcèlement moral au sens de ladite disposition soit constaté, il n'est pas requis que lesdits comportements, paroles, actes, gestes ou écrits aient été commis avec l'intention de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique de l'intéressé. Il suffit que les agissements aient entraîné objectivement de telles conséquences."**

Cette définition rejoint la définition clinique donnée par Marie-France Hirigoyen.

Concept du harcèlement moral selon les experts

Etant donné la complexité du harcèlement moral, il est important de bien définir son concept afin que le Personnel puisse bénéficier d'outils efficaces lui permettant de l'identifier et de réagir à temps.

Comme l'a stipulé M. [Sean Van Raepenbusch](#), dans son étude « le juge face au harcèlement moral dans le cadre du contentieux de la fonction publique européenne » alors qu'il était juge au Tribunal de la fonction publique (TFP) de l'UE (aujourd'hui, il occupe le rôle de Président du TFP) : « *il est impératif de définir soigneusement le harcèlement moral pour éviter que, sous le couvert de ce concept, ne soient, en réalité, mises en cause les mauvaises conditions de travail, une surcharge de travail, une mauvaise gestion administrative, une querelle entre personnes au travail, ou encore une réorganisation des services, une décision de réaffectation, une évaluation des mérites mal acceptée. Ainsi, le*

fait qu'un fonctionnaire ait des relations difficiles, voire conflictuelles, avec des collègues ou des supérieurs hiérarchiques ou qu'il considère que c'est à tort que son point de vue ou ses conseils sont rejetés ne constitue à lui seul une manifestation de harcèlement ... Les faits ou actes mis en cause doivent tendre spécifiquement à porter atteinte à la dignité d'une personne en créant des conditions de travail humiliantes ou dégradantes, ce qui rend de tels agissements particulièrement graves. »

Nous nous sommes basés sur des définitions d'experts couvrant la notion de harcèlement moral.

Comment le reconnaître?

Le harcèlement est considéré comme une violence psychologique constituée de paroles ou de gestes qui ont pour but de déstabiliser ou de blesser l'autre mais aussi de le soumettre, de le contrôler, de façon à garder une position de supériorité ([M-F Hirigoyen](#)).

L'origine du harcèlement moral repose sur différents facteurs psychologiques, sociologiques et managériaux qui interagissent et se renforcent les uns les autres.

La pression psychologique engendrée par les exigences de l'environnement professionnel

entraînant de plus en plus les incivilités, les conflits interpersonnels, le manque de respect et de reconnaissance est devenue une préoccupation majeure, d'autant plus que le monde du travail ne correspond pas toujours à un épanouissement pour certains.

Les méthodes de management de ces dernières années n'aident pas à la prévention de ces situations.

Bien au contraire, un management centré sur la production implique des pressions psychologiques pathogènes. Chaque salarié doit rendre des comptes et être évalué sur des objectifs à atteindre.

La surcharge de travail est bien réelle et psychologique. Elle se traduit par une charge mentale qui se manifeste lorsqu'on a du mal à

ne plus penser au travail, à dormir sereinement et à évacuer ce stress professionnel qui s'infiltré dans la vie privée.

Les comportements anti sociaux, les méthodes de management irrespectueuses, le manque de reconnaissance, la pression permanente, la menace implicite de perdre son travail rendent l'environnement menaçant. (Harcèlement moral au travail— Comprendre et se défendre—Dunod 2014)

Ces situations sont des terreaux fertiles qui permettent de semer et cultiver le harcèlement.

Reconnaître le risque au niveau organisationnel

Selon les experts, certains changements vont créer une situation qui va permettre de fragiliser les personnes. Parmi ces changements, on compte les **restructurations permanentes**, les **réorganisations** et/ou les **mobilités** qui sont sources d'inquiétude pour le Personnel.

Toutes les études démontrent que si les changements ne sont pas accompagnés d'une communication saine et de dialogues, ils constituent un facteur de risque de harcèlement moral. La peur de se retrouver en position d'incompétence, de perdre son identité professionnelle ou son poste, s'installe.

Ces changements fragilisent également les managers qui servent de tampon entre leur équipe et la hiérarchie. Ils doivent savoir gérer les craintes et les frustrations de leurs collègues.

Parfois, le manque d'expérience managériale et/ou l'absence de soutien hiérarchique supérieur

durant ces différents changements va favoriser des situations de harcèlement sans que la personne concernée en soit vraiment consciente.

M. Sean Van Raepenbusch précise également dans son rapport que les enquêtes confirment que les cas des harcèlements ont tendance à émerger notamment dans des environnements soumis au stress, aux réorganisations de service ou restructurations des tâches fréquentes, qui entretiennent la culture de l'excellence et de l'amélioration permanente et recourt aux outils d'évaluation, notamment individuelle, fondés sur des échelles de notation et des objectifs à atteindre. Il ne s'agit nullement de remettre en cause des politiques de management, mais de prendre conscience de cette réalité...

Le reconnaître au niveau individuel

Selon [H. Leymann](#), le harcèlement est un enchaînement sur une longue période, de propos et d'agissements hostiles exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne. **Son processus essentiel des agissements est la manipulation et ensuite la destruction de la cible.**

Les agissements doivent être répétés.

Il implique une relation complémentaire: soit le harceleur instaure une inégalité, soit il renforce celle existante afin de mieux dominer.

Un harcèlement qui dure plus de 6 mois est considéré comme très grave et dangereux pour la Santé de la victime.



Marie-France Hirigoyen

Psychiatre—Psychanalyste

[VOIR LA VIDEO](#)

Marie-France Hirigoyen confirme également ce constat.

Trois éléments constituent le harcèlement moral

D'après les experts médicaux, un harcèlement moral est constitué d'agissements hostiles fréquents et étalés dans la durée se reposant sur un rapport de complémentarité.



Le tribunal de la Fonction publique européenne a retenu également trois éléments constitutifs: la durée, l'atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'une personne –véritable agression– et l'intention.

C'est le critère de l'intention qui va permettre d'établir le cas de harcèlement moral. Sean Van Raepenbusch relate dans son étude que « l'intention de nuire explique précisément le traumatisme provoqué par le harcèlement et peut le rendre particulièrement grave, surtout lorsque la personne visée perçoit la malveillance dont elle est l'objet. Certes, il n'y a pas toujours malveillance consciente dans le traitement infligé par un supérieur hiérarchique ou un collègue à un travailleur. Mais le manque de considération peut devenir malveillant par les conséquences qu'il entraîne lorsque de telles conséquences sont normalement prévisibles... Cette intention est, la plupart du temps difficile, voire impossible à démontrer, puisque cette démonstration peut conduire la victime à devoir

scruter les mobiles secrets du harceleur, qui se gardera, en règle générale, de toute conduite qui pourrait laisser supposer son intention de discréditer sa victime ou de dégrader les conditions de travail de celle-ci, et ce pour des raisons inavouables (relevant de l'envie, de la jalousie, de la rivalité, de la peur ou du refus de la différence, du règlement de compte). De surcroît, l'intention malveillante peut être inconsciente, refoulée, en ce sens que le harceleur peut ne pas mesurer les conséquences de ses actes et ne pas être capable d'éprouver la moindre empathie pour sa victime.»

Il existe trois types de situations de harcèlement moral : le harcèlement vertical descendant, le harcèlement vertical ascendant et le harcèlement horizontal

Afin de faire face au harcèlement moral, il est important de comprendre les différentes situations pour pouvoir les identifier et s'en protéger.

Harcèlement vertical descendant Collaborateur harcelé par le supérieur*	Harcèlement vertical ascendant Manager harcelé* (fonction de manager remise en cause)	Harcèlement horizontal Harcèlement entre collègues sans lien hiérarchique *
<p>Principaux déclencheurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Contexte organisationnel anxio-gène: incertitude, changements ◆ Manquements chez le manager ◆ Top management trop autoritaire ou trop laxiste ◆ Résistance à l'autoritarisme du manager ◆ Estime de soi menacée chez le manager, en lien avec un sentiment de jalousie envers son subordonné <p>Principaux comportements du harceleur</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Réappropriation des compétences et des réalisations du collaborateur ◆ Demandes abusives ◆ Ordres contradictoires ◆ Consignes humiliantes ou dégradantes ◆ Remarques malveillantes ◆ Absence de directives claires ◆ Absence de communication ◆ Communication floue qui pousse à la faute ◆ Mise à l'écart: non convocation aux réunions, rétention d'informations, etc... ◆ Mise au placard: isolement du bureau, retrait des dossiers, du matériel... <p><small>* Cas les plus fréquents selon la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie au travail</small></p>	<p>Principaux déclencheurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Jalousie du subordonné qui pense mériter le poste ◆ Non acceptation du changement de manager ◆ Rivalité, lutte de pouvoir <p>Principaux comportements du harceleur</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Comportements passifs agressifs :retards répétés, absences répétées, opposition plus ou moins manifeste, délais non tenus, travail non fait ou mal fait ◆ Rumeurs ◆ Remise en question régulière des objectifs ◆ Remise en question du mode de management ◆ Critiques sur les compétences ou la personnalité du manager ◆ Accusations indues de harcèlement dès lors que la manager donne des instructions, remarques... <p><small>* Env. 9% des cas selon la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie au travail</small></p>	<p>Principaux déclencheurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Mode de management trop flou, laissant les individus sans vrais repères et livrés à eux-mêmes ◆ Pression liée au contexte de l'entreprise (réorganisation...) ◆ Jalousie ◆ Rivalité ◆ Différence, minorité <p>Principaux comportements du harceleur</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Moqueries, railleries ◆ Incivilités ◆ Menaces ◆ Trahison ◆ Isolements, ne plus adresser la parole, refuser le contact... <p><small>* Env. 44 % des cas selon la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie au travail</small></p>

Tableau réalisé d'après l'ouvrage : *Harcèlement moral au travail—Comprendre et se défendre* .
 Chapitre3 : Dans quel sens se fait le harcèlement ? Odile Jacob 2014



Les trois épates du harcèlement: l'accroche, la déstabilisation et la destruction

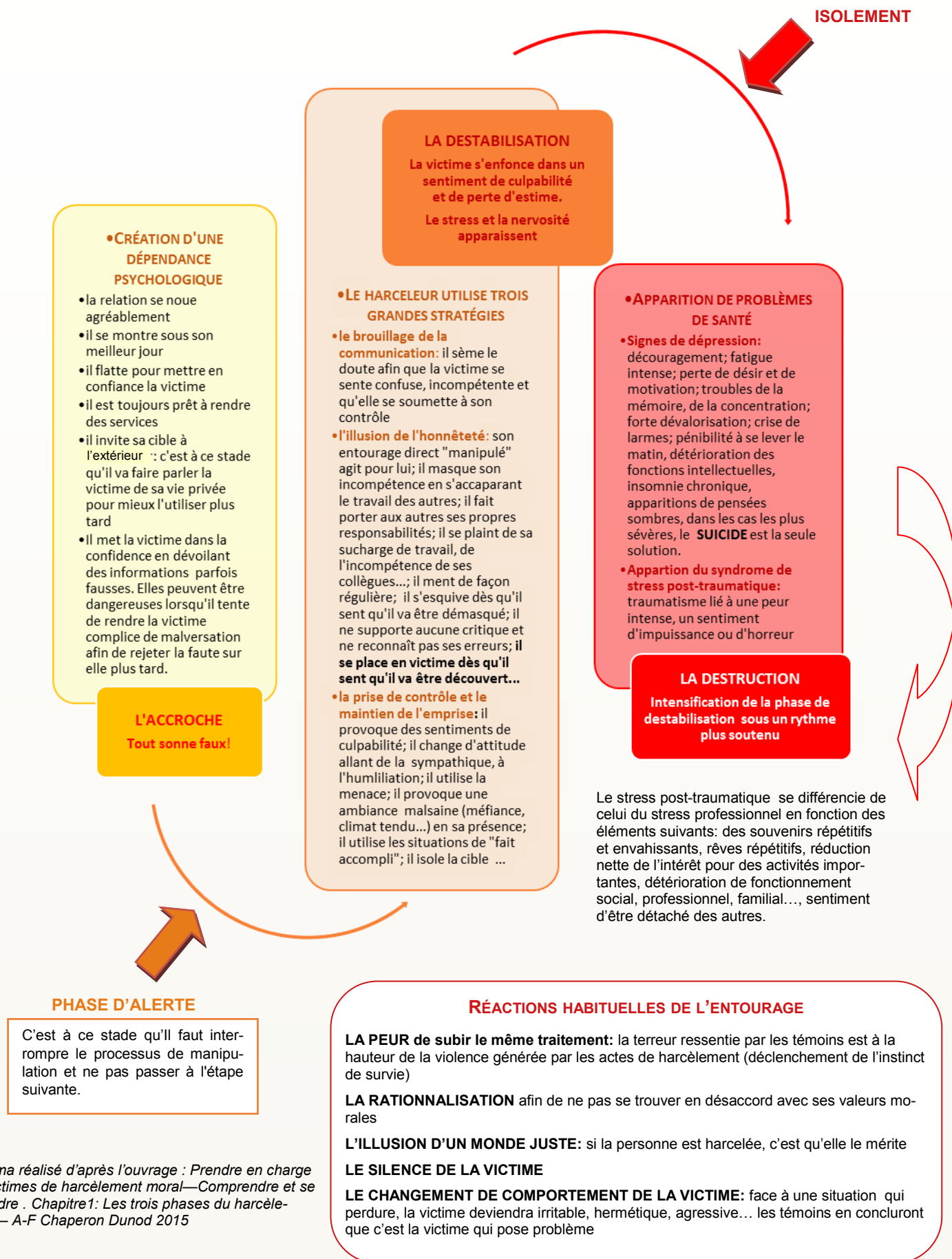


Schéma réalisé d'après l'ouvrage : *Prendre en charge les victimes de harcèlement moral—Comprendre et se défendre* . Chapitre 1: *Les trois phases du harcèlement— A-F Chaperon Dunod 2015*

Reconnaître les différents troubles du harceleur

Le harceleur est une personne qui établit des relations avec ses collègues fondées sur les rapports de force, de méfiance et de manipulation.

En général, le but du manipulateur est d'atteindre assez rapidement l'échelle de la hiérarchie et de prendre le pouvoir. S'il ne peut l'atteindre ou s'il l'a déjà atteint et qu'il se sent menacé, il s'attaquera au collègue ayant les compétences adéquates pour le poste en question.

On retrouve chez les harceleurs des points communs au niveau de leur personnalité. Ils sont

atteints de pathologie "perverse narcissique". Viennent se greffer à cette personnalité d'autres troubles tels que la personnalité paranoïaque, borderline, obsessionnelle et antisociale.

Il est important de préciser que les personnes touchées par ces troubles de la personnalité n'ont pas forcément toutes des comportements d'harceleurs. C'est un ensemble de caractéristiques, reliées à l'enfance, qui va favoriser ou non, et ce **dans un contexte particulier**, les actes de harcèlement.

Pour ces raisons, nous devons être très vigilants aux conditions de travail, aux méthodes de management et à l'espace de travail au sein de notre Institution.

Pourquoi ce besoin d'harceler?

Les harceleurs agissent par peur, par manque d'intelligence émotionnelle ou de compétences sociales, par besoin de s'affirmer, par envie ou jalousie, par passivité (dans le cas de harcèlement de groupe)...

Le harceleur choisit sa cible...

Le harceleur agit comme un prédateur. Il va chercher chez l'autre ce qui lui manque: ses compétences, son énergie, son équilibre psychologique, son estime de soi... Il déversera toute sa frustration chez un collègue qui n'a aucun moyen de se défendre. Il a besoin de se nourrir des qualités de sa victime. Il la pompera jusqu'à en faire un épouvantail si personne n'intervient.

*Pour ces raisons, il est important que les collègues ayant connaissance ou étant témoins d'une telle situation puissent en référer aux différents intervenants comme le stipule l'art.4.6 §2 de la Décision de la Commission du 26 avril 2006 C1624/3: " **Toute personne, dès lors qu'elle a connaissance ou est témoin de comportements qui lui semblent fautifs selon les descriptions faites ci-dessus, a le droit et le devoir moral de le signaler, selon son choix, à l'un des intervenants cités sous ce point (services de la DG HR, personnes de confiance, Service de médiation, responsables des ressources humaines, responsables hiérarchiques). Elle a aussi l'obligation de coopérer au bon déroulement de toute enquête opérée dans le cadre de la procédure formelle.**"*



Selon H. Leyman, l'isolement de la cible est la démarche préférée des persécuteurs. Il existe de nombreuses manières d'isoler: ne pas dire bonjour, ne pas adresser la parole, rétention d'informations, ne pas convier à des réunions, éloignement de bureau, répandre des rumeurs, déformer et interpréter des propos, monter certaines personnes les unes contre les autres, faire croire à la folie...

Comment se protéger psychologiquement?

Il est primordial que la victime prenne l'initiative d'être entendue et reconnue dans sa situation par des professionnels. C'est la reconnaissance du statut de « Victime » qui déclenchera la compréhension de la situation et amènera la victime vers la voie de la guérison.



Face à une situation de harcèlement, il est important pour la victime de:

- ⇒ développer un réseau social et de ne pas laisser le harceleur l'isoler puisque l'une de ses premières intentions sera l'isolement afin de mieux la contrôler. Il essaiera à plusieurs reprises...
- ⇒ entretenir les modérateurs de stress
- ⇒ apprendre à contre manipuler: il doit ressentir que la victime est indifférente à ses agissements



Quelques exemples de situations de harcèlement moral repris sur "[my intracomm](#) – définition du harcèlement moral et du harcèlement sexuel":

- ⇒ des propos déplacés ou dégradants, et notamment publics, des brimades, des attitudes négatives, des pressions, des vexations, voire des refus de communication;
- ⇒ des insultes à propos de la compétence personnelle ou professionnelle d'une personne;
- ⇒ des commentaires insultants ou menaçants, tant oraux qu'écrits;
- ⇒ le dénigrement des contributions et des réalisations de la personne;
- ⇒ l'isolement, la séparation, l'exclusion, le rejet, l'ignorance, le dénigrement, l'humiliation d'une personne par rapport à ses collègues;
- ⇒ la limitation dans la possibilité d'entretenir des relations sociales;
- ⇒ la fixation d'objectifs individuels clairement inaccessibles;
- ⇒ le fait de ne pas se voir confier des tâches correspondant à son descriptif de fonctions ou de se voir systématiquement attribuer des tâches ne correspondant pas à ses compétences;
- ⇒ le fait de traquer une personne.

Ce qui ne relève pas du harcèlement

- ⇒ un conflit
- ⇒ un désaccord
- ⇒ un malentendu
- ⇒ le bon exercice des droits et des responsabilités d'un supérieur ou d'un membre de l'encadrement

Selon le rapport 2015 de la DG HR E3, sur la politique de prévention du harcèlement moral et sexuel à la Commission européenne, 78% des cas traités par les personnes de confiance pourraient être des conflits.

Différence entre le harcèlement, les violences et les relations conflictuelles

Souvent les personnes qui se considèrent comme victimes de harcèlement se basent sur leur ressenti. Il est donc important de bien distinguer une situation d'harcèlement à une situation de violences et de relations conflictuelles. Dans le tableau ci-dessous, vous pouvez distinguer la différence entre ces deux situations.

Harcèlement	Conflit
Le harceleur nie tout problème ou reporte l'entière responsabilité sur la victime.	Les reproches mutuels sont clairement exprimés de part et d'autre.
Le harceleur est en position de force, il formule des menaces plus ou moins explicites et ne se remet jamais en question.	Les deux parties s'affrontent d'une manière symétrique.
Le harceleur ne cherche pas à résoudre le problème; au contraire, il cherche à ce qu'il perdure. Les situations de harcèlement durent très longtemps.	Les deux parties, en s'affrontant, ont le désir de trouver une issue au conflit. Les situations de conflit, si elles ne dégénèrent pas en harcèlement, ont généralement une durée plus limitée dans le temps.
Le harceleur se réjouit de la situation, il a plaisir à déstabiliser sa victime.	Les deux parties souffrent de la situation.
La victime est comme prise au piège, sans possibilité de se défendre.	Chacun essaie de se défendre en apportant ses propres arguments.

Source: Prendre en charge les victimes de harcèlement moral—A-F Chaperon Dunod 2015

Différence entre une personne véritablement harcelée, une personne qui vit un conflit interpersonnel et un harceleur se faisant passer pour une victime

A la différence du harceleur ou d'une personne vivant un conflit, la victime de harcèlement moral vivra la situation de façon culpabilisante, allant jusqu'à excuser son harceleur. C'est en général dans un état avancé de la situation, lorsque la victime ne pourra plus faire face à son quotidien ou qu'elle développera une maladie en rapport avec son vécu que le harcèlement sera diagnostiqué.

Personnes harcelées	Personnes vivant un conflit	Harceleurs
Dans la plupart des cas, les personnes qui souffrent d'un harcèlement moral ne sont pas revendicatives, ne viennent pas se plaindre directement de harcèlement, mais se demandent ce qui ne va pas chez elles pour souffrir autant.	La situation du conflit est en général clairement décrite par les patients. Ils ne se sentent pas forcément coupables ou responsables de la situation.	Certains patients harceleurs sont poussés par leur entourage à consulter, ils peuvent parfois aussi répondre à une obligation de soins. Dans ce cas, ils ont tendance à se victimiser, ils rejettent massivement la faute sur l'autre mais ne sont pas prêts à se remettre en question.
Les personnes sous l'emprise d'un manipulateur ont tendance à excuser les comportements de leur bourreau.	Elles pensent en général que les torts sont partagés.	Ils ont des propos virulents et accusateurs envers leurs victimes.
Les personnes sous emprise sont rarement procédurières, ce qui n'est pas le cas des vrais harceleurs.	Elles cherchent un accompagnement pour sortir du conflit le plus vite possible.	Les harceleurs sont procéduriers, ils préparent minutieusement leur "défense". Ils présentent souvent des traits paranoïaques dans leur personnalité.
Le tableau clinique est caractéristique: dans le cas d'un harcèlement persistant, on a des symptômes qui laissent penser à un état de stress post-traumatique. En début de processus, le patient n'a pas encore développé de symptôme.	Le tableau peut montrer un trouble de type anxieux et/ou dépressif, mais sans composante traumatique.	Les harceleurs souffrent très rarement de dépression et n'ont pas de plainte particulière sur le plan psychique. Ils présentent une grande froideur émotionnelle.

Source: Prendre en charge les victimes de harcèlement moral—A-F Chaperon Dunod 2015

Les conséquences du harcèlement

Les conséquences du harcèlement sont catastrophiques tant au niveau de la Santé de la victime qu'au niveau financier et organisationnel de l'employeur. Toutes les études et les experts en sont unanimes.

Conséquences sur la Santé

Respecter l'autre, c'est le considérer en tant qu'être humain et reconnaître la souffrance qu'on lui inflige.
M-F Hirigoyen

Le harcèlement moral porte atteinte à la Santé physique et psychique des victimes. Selon M-F Hirigoyen, le harcèlement moral engendre ou favorise de nombreux désordres psychologiques ou psychosomatiques, mais, étant donné qu'il s'agit d'un processus évolutif, la gravité des symptômes est fonction du stade d'évolution: plus le harcèlement se poursuit et se durcit en fréquence et en intensité, plus la santé de la victime se dégrade... L'impact sur la santé est également fonction du soutien dont la personne pourra bénéficier, ainsi que de ses traits de personnalité qui peuvent constituer soit un facteur protecteur soit un facteur aggravant.

Conséquences physiques

Selon une étude comparative* des mécanismes adaptatifs et des conséquences psychosociales concernant le stress au travail et le harcèlement moral menée par le service de psychiatrie du CHU-Brugmann de Bruxelles, **les conséquences physiques sont une fréquence accrue des pathologies cardio-vasculaires, de la fatigue, des troubles du sommeil, des céphalées, des troubles gastro-intestinaux, une perte d'énergie et une sensation de gorge sèche.**

Conséquences psychiques

Toujours selon cette étude*, les victimes de harcèlement moral ont un degré de souffrance mentale significativement plus élevé par rapport aux autres personnes stressées ainsi qu'un taux de dépression sévère nettement plus élevé.

Les conséquences psychiques sont nombreuses et comprennent une **diminution de l'estime de soi, dépression, anxiété, troubles du sommeil, sentiment de désespoir, tension, nervosité, troubles de la concentration**, ainsi que les symptômes de troubles de **stress post-traumatique, burn-out** et même **suicides**...

* [Stress au travail et harcèlement moral: une étude comparative des mécanismes adaptatifs et des conséquences psycho-sociales—CHU Brugmann, service de Psychiatrie, Université libre de Bruxelles.](#)

Selon une étude* de l'INRS (Institut national de la Recherche et de la Santé –FR) réalisée sur 94 patients harcelés, deux symptômes sont le plus souvent mentionnés de façon récurrente dans plus de la moitié des situations, il s'agit de **l'anxiété** ou de **l'angoisse** avec des **manifestations physiques** et des **cauchemars**. Sept autres symptômes sont fréquents chez plus d'un tiers des personnes: **l'insomnie réactionnelle, les atteintes cognitives, les pleurs fréquents, les affects de peur sur le chemin du travail, la perte de l'estime de soi, le désarroi identitaire spécifique** ainsi que **des atteintes somatiques**.

Phase de décompensation	Hommes	Femmes	Ensemble
Stress post-traumatique	54,8	69,8	64,9
Affects de peur sur le chemin du travail	32,3	47,6	42,6
Anxiété, angoisse avec manifestations physiques	61,3	77,8	72,3
Cauchemars intrusifs	64,5	76,2	72,3
Réveils en sueurs	22,6	14,3	17
Insomnie réactionnelle	41,9	49,2	46,8
Retour en boucle des scènes violentes, etc,	29	36,5	34
Pleurs fréquents	16,1	60,3	45,7
Dépression	35,5	30,2	31,9
Désarroi identitaire spécifique	41,9	38,1	39,4
Sentiment de culpabilité, position défensive de justification	22,6	36,5	31,9
Perte de l'estime de soi, ...	45,2	38,1	40,4
Restriction de la vie sociale et affective	16,1	20,6	19,1
Atteintes cognitives	41,9	49,2	46,8
Atteintes somatiques	35,5	39,7	38,3
Raptus suicidaire	19,4	17,5	18,1
Répression de l'agressivité réactionnelle	12,9	6,3	8,5
Atteintes de la sphère gynécologique	–	28,6	19,1

Problèmes de santé les plus récurrents—Tableau INRS (documents pour le médecin du travail)

* [Etude d'une cohorte clinique de patients harcelés: une approche sociologique quantitative](#)

Fort heureusement, il est possible d'un point de vue clinique d'identifier et de diagnostiquer un état de harcèlement moral. En effet, la symptomatologie du harcèlement moral permet à un clinicien ayant une bonne expérience de ce type de situations, de diagnostiquer la réalité du harcèlement moral, uniquement à partir de ses conséquences sur la santé des personnes, et de le distinguer des autres risques psychosociaux ainsi que des plaintes abusives.

A noter que l'équipe du service de psychiatrie du CHU Brugmann (Bruxelles) est spécialisée dans ce domaine d'identification et de diagnostic.

Cas extrême: le Suicide

Selon C. Dejours « Suicide et travail, que faire ?* », la multiplication des suicides au travail ne résulte pas seulement des injustices, de la disgrâce ou du harcèlement. Elle résulte principalement de l'expérience atroce du silence des autres, de l'abandon des autres, du refus de témoigner des autres, de la lâcheté des autres.

Harcelé, mais bénéficiant du soutien moral et de la prévenance des autres, la victime résiste psychologiquement beaucoup mieux.

Tandis que, se retrouvant seule face aux coups, la victime ne sait pas s'il faut comprendre la lâcheté des autres comme une trahison ou au contraire comme un jugement péjoratif partagé par tous, y compris par les proches, sur la mauvaise qualité de son travail... Il s'épuise... jusqu'à ce qu'il commette des erreurs qui aggravent le harcèlement et le convaincront qu'il est fautif et qu'il mérite la disgrâce.

Alors, la spirale de la dépression, avec les sentiments d'imposture, de faute, de déchéance, etc., peuvent s'emparer du salarié avec une telle brutalité qu'il commet le geste suicidaire.

Un seul suicide constitue, de facto, un problème qui affecte toute la communauté de travail, dans la mesure où sa survenue témoigne d'une dégradation en profondeur de l'ensemble du tissu humain et social du travail.

Quand un salarié se suicide pour des raisons qui sont en rapport avec le travail, c'est en fait toute la communauté du travail qui est déjà en souffrance.

* Suicide et travail, que faire? Briser la loi du silence. C. Dejours, F. Bègue PUF 2012

Le silence des autres face au harcèlement d'un collègue précipite la désagrégation du sens commun de la justice, de la dignité, de la solidarité, c'est-à-dire ce qui constitue le «sol» commun sur lequel est bâtie le « monde », ce monde que l'on habite ensemble dans la pluralité des hommes.

Hannah Arendt

Cas de suicide en entreprise

Me Rachel Saada est intervenue lors du colloque « [Santé et Travail: repenser les liens](#) » organisé par l'association Travail Santé Société Territoires (TSST) en France, sur le cas d'un suicide survenu chez Renault.

Elle explique dans son intervention la difficulté de défendre un homme « Antonio » qui a décidé de mettre fin à ses jours sur son lieu de travail. Elle expose la méthode utilisée afin que le suicide soit reconnu suite à un harcèlement moral.

Me Rachel Saada a invoqué lors de sa plaidoirie l'obligation de sécurité et de résultat de l'employeur en mettant en avant les 3 points suivants :

1. **La culture du sous effectif:** le même travail doit être effectué avec moins de personnel
2. **Le culte de la performance repris dans les entretiens d'évaluation** puisque la performance était la clé de ces entretiens et

qu'elle ne peut s'inscrire dans le quotidien du personnel. La performance étant exceptionnelle, le personnel ne peut l'être tout au long de la journée, des semaines, des mois, des années...

3. **La charge de travail** en continu débordant sur la vie privée et le sommeil de la personne

Antonio n'était que la manifestation singulière d'un risque anormal encouru collectivement.

Le tribunal s'est arrêté sur deux conclusions:

1. **La Santé n'est pas l'affaire du service de santé au travail mais l'affaire de toute l'entreprise**
2. **La charge de travail doit être obligatoirement évaluée surtout si la personne travaille sur plusieurs missions**



Me Rachel Saada

Avocate spécialiste en droit du travail
Barreau De Paris—France

[VOIR LA VIDEO](#)

Conséquences financières

Coût de l'absentéisme

Selon une étude du CHU Brugmann, les personnes harcelées sont deux fois plus souvent en arrêt maladie que les personnes souffrant de stress (35.9% contre 17.5%) et la durée de l'arrêt est plus longue (11 mois).

Viennent s'ajouter aux arrêts maladies, les départs de retraite anticipée et les mises en invalidité; d'ailleurs la Cour des comptes européenne dans son rapport (n°3/2003) avait souligné que certains éléments probants attestent qu'un sentiment de frustration dans l'environnement de travail habite certains membres du personnel des Institutions européennes, lesquels finissent par prendre leur retraite pour raisons de santé. La Cour a donc recommandé l'adoption de mesures administratives adéquates en matière de prévention et de traitement précoce.

Selon le [rapport du Parlement européen](#) sur le harcèlement moral au travail, l'absence d'un travailleur coûte entre 100 et 400€ par jour. En un an, un travailleur s'estimant harcelé peut coûter entre 17.500 et 50.000€ pour l'employeur. Pour un seul poste, les coûts des flux du personnel atteignent selon les estimations entre 7.500 et 400.000€, en fonction des qualifications requises.

Coût d'une procédure formelle

Selon le service de médiation, si le harcèlement moral est traité de manière formelle comme prévue par le Statut, le coût s'élèverait en moyenne à 50.000€ par cas.

Ainsi, l'intervention du service de médiation aurait permis une économie d'environ 1.000.000€ seulement pour l'année 2014 en estimant qu'il a trouvé une solution pour environ 200 cas.



Impact collatéral

Outre les conséquences sur la santé et sur le plan financier, le harcèlement moral a des répercussions sur les proches et sur les collègues de la victime.

Impact sur les collègues

Les collègues témoins de ces agissements et qui n'interviennent pas dans ce processus ne font que le renforcer.

Ainsi la complaisance et la complicité des collègues permettent à l'agresseur de continuer alors qu'ils pourraient le freiner par leur désapprobation.

De plus, leur silence et leur absence de soutien constituent une agression supplémentaire pour la personne ciblée car elle accentue sa solitude.

Mais, il se peut que les collègues n'aient pas vu ce processus vu le caractère subtil des agissements (n'oublions pas que nous avons affaire à un manipulateur), il se peut également que les collègues n'interviennent pas par peur (ils sont de ce fait affectés de la situation et présentent un haut niveau de stress). Il arrive parfois que les collègues peuvent avoir une évaluation erronée de la situation, attribuant une part de responsabilité à la victime.

Impact sur les proches

Le harcèlement moral a des répercussions sur la vie privée de la victime provoquant parfois une séparation ou un divorce.

Selon M-F Hirigoyen, étant donné qu'il s'agit d'une maladie chronique dont l'entourage ne connaît pas l'origine, l'entourage peut douter du partenaire ou du parent. Dans sa pratique, elle a pu constater que les épouses d'un homme victime supportent mal que leur conjoint se défende piètrement. Ce statut de victime « dévirilise » leur partenaire.



Quelles sont les possibilités de recours face au harcèlement moral pour les fonctionnaires et agents de l'Union européenne?

L'Union européenne ainsi que ses institutions sont très sensibles et condamnent ouvertement tout acte de harcèlement. En 2004, le Statut s'est vu doté d'un article spécifique afin que tout fonctionnaire et agent s'abstiennent de toute forme de harcèlement.

Cadre juridique

Art. 12 bis du Statut

1. Tout fonctionnaire s'abstient de toute forme de harcèlement moral et sexuel.
2. Le fonctionnaire victime de harcèlement moral ou sexuel ne subit aucun préjudice de la part de l'institution. Le fonctionnaire ayant fourni des preuves de harcèlement moral ou sexuel ne subit aucun préjudice de la part de l'institution, pour autant qu'il ait agi de bonne foi.
3. Par harcèlement moral, on entend toute conduite abusive se manifestant de façon durable, répétitive ou systématique par des comportements, des paroles, des actes, des gestes et des écrits qui sont intentionnels et qui portent atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'une personne.
4. Par harcèlement sexuel on entend un comportement à connotation sexuelle non désiré par la personne à l'égard de laquelle il s'exerce et ayant pour but ou pour effet de l'atteindre dans sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, offensant ou embarrassant. Le harcèlement sexuel est traité comme une discrimination fondée sur le sexe.

Art. 24 du Statut

L'Union assiste le fonctionnaire, notamment dans toute poursuite contre les auteurs de menaces, outrages, injures, diffamations ou attentats contre la personne et les biens, dont il est, ou dont les membres de sa famille sont l'objet, en raison de sa qualité et de ses fonctions.

Elle répare solidairement les dommages subis de ce fait par le fonctionnaire dans la mesure où celui-ci ne se trouve pas, intentionnellement ou par négligence grave, à l'origine de ces dommages et n'a pu obtenir réparation de leur auteur

Art. 31.1 de la Charte des Droits fondamentaux de l'Union européenne

Tout travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité.

Décision (C (2006) 1624/3) du 26 avril 2006 de la Commission relative à la politique en matière de protection et de dignité de la personne et de lutte contre le harcèlement moral et le harcèlement sexuel.

Jurisprudence

Précision de la notion de harcèlement

(F-26/09 du 09/03/2010; F-45/10 du 04/04/2011; F-100/09 du 13/09/2011; F-42/10 du 16/05/2012; F-61/10 du 16/05/2012; F-41/10 du 25/09/2012; F-124/10 du 26/02/2013)

- Le harcèlement est défini comme une conduite abusive qui se matérialise par des comportements, parole, actes, geste ou écrits manifestés de façon durable, répétitive ou systématique, ce qui veut dire qu'il s'inscrit dans la **durée**, que les **agissements** doivent être **répétés, continus et volontaires**, par opposition à accidentels.
- Les agissements doivent porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne. Il peut y avoir harcèlement sans qu'il soit démontré que le harceleur ait entendu, par ses agissements, discréditer la victime ou dégrader intentionnellement ses conditions de travail. Il suffit que ces agissements, dès lors qu'ils ont été commis volontairement, aient entraîné objectivement de telles conséquences.
- Concernant le caractère abusif des agissements: il y a harcèlement à condition qu'il revêt une réalité objective suffisante, au sens où un observateur impartial et raisonnable, doté d'une sensibilité normale et placé dans les mêmes conditions, considérerait le comportement ou l'acte en cause comme excessif et critiquable.

Le harcèlement est une forme de discrimination

Art.2 §3 de la Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail : « *(le) harcèlement est considéré comme une forme de discrimination . Lorsqu'un comportement indésirable lié à l'un des motifs visés à l'art. 1er se manifeste, qui a pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant, offensant* ».

Art. 24 du Statut

Son but est de protéger les fonctionnaires de l'Union contre le harcèlement et contre un traitement quel qu'il soit, émanant non seulement des tiers mais également de leurs supérieurs hiérarchique ou de leurs collègues (TPI 25/10/2007 T-154/05)

Mesures d'éloignement

Suite à trois arrêts (F-52/05 du 09/12/2008; T-80/09P du 12/07/2011; F-52/05 RENV du 02/10/2012), des mesures d'éloignement à titre préventif, en présence d'indices suffisamment sérieux permettant d'établir une suspicion de harcèlement, doivent être mises en place afin de protéger la santé et la sécurité de la personne.

Juridiction nationale belge

[Loi du 04 août 1996](#) relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail

Code pénal social belge

Tout acte de harcèlement avéré est sujet à des sanctions pénales et ceci s'applique également aux fonctionnaires et agents des institutions.



Obligations de l'Institution en tant qu'employeur

La Commission européenne a le devoir et l'obligation de s'assurer que tout membre du Personnel travaille dans les conditions favorisant et préservant sa Santé et son Bien-être. Elle a également l'obligation d'assister toute personne s'estimant victime de harcèlement.

La Commission européenne adopte les mesures nécessaires pour prévenir et sanctionner, au titre du statut et de la réglementation communautaire en vigueur dans ce domaine, tout manquement ou comportement portant atteinte à la dignité de la personne au travail et à la dignité de la fonction. Tous les comportements établis en tant que harcèlement moral ou harcèlement sexuel sont considérés par l'institution comme inadmissibles et seront sanctionnés, quel que soit le statut des personnes formellement reconnues coupables de ces comportements (Décision de la Commission [C \(2006\) 1624/3](#) du 26 avril 2006)

Devoir d'assistance (art.24 su Statut)

L'institution a l'obligation de protéger son Personnel en lui donnant une sécurité pour le présent et l'avenir, dans le but de lui permettre, dans l'intérêt général du service, de mieux remplir ses fonctions.

Le tribunal de la fonction publique (TFP) a jugé qu'une décision clôturant sans suite une demande d'assistance basée sur une allégation de harcèlement méconnaît l'art. 12 bis §3 du Statut quand elle est notamment motivée par l'absence d'intention malveillante du harceleur présumé (Affaire T-80/09).

Devoir de sollicitude

Le devoir de sollicitude reflète l'équilibre des droits et obligations réciproques que le statut a créés dans les relations entre l'autorité publique et les agents du service public. Ce devoir implique, notamment, que l'autorité investie du pouvoir de nomination prenne en considération, lorsqu'elle statue sur la situation d'un fonctionnaire, l'ensemble des éléments qui sont susceptibles de déterminer sa décision et que, ce faisant, elle tienne compte non seulement de l'intérêt du service, mais également de l'intérêt du fonctionnaire concerné.

Les obligations découlant pour l'administration du devoir de sollicitude sont substantiellement renforcées lorsqu'est en cause la situation d'un fonctionnaire dont il est avéré que la santé physique ou mentale est affectée. L'administration doit examiner les demandes de celui-ci dans un esprit d'ouverture (Affaires F-119/07 & F-62/10)

Respect des Normes et de sécurité (art. 1er sexies§2)

Les fonctionnaires en activité bénéficient de conditions de travail qui respectent les normes de santé et de sécurité appropriées, au moins équivalentes aux prescriptions minimales applicables en vertu des mesures arrêtées dans ces domaines en application des traités.

Applications de la directive 89/391—directive cadre relative à la Santé et la Sécurité au travail

- La directive vise à établir un niveau égal de sécurité et de santé au profit des travailleurs.
- La directive **oblige les employeurs à prendre des mesures adéquates pour rendre le travail plus sain et sûr.**
- La directive introduit comme élément clé le principe d'**évaluation des risques** et définit ses principaux éléments (par exemple, identification des dangers, participation des travailleurs, introduction de mesures adéquates avec priorité d'éliminer les risques à la source, documentation et réévaluation périodique des dangers sur le lieu de travail).
- La **nouvelle obligation de mettre en place des mesures de prévention** souligne implicitement l'importance de nouvelles formes de gestion de la sécurité et de la santé intégrées à des processus d'administration générale.

Obligations du fonctionnaire ou de l'agent

Le fonctionnaire ou l'agent a l'obligation de respecter dans le sens le plus strict la législation en vigueur afin de ne pas porter atteinte à l'intégrité morale et/ou physique de ses collègues.

Dans ce contexte général, l'ensemble du personnel travaillant au sein de l'institution doit s'abstenir de toute forme de harcèlement moral et de harcèlement sexuel (décision de la Commission du 26 avril 2006)

Art. 12 du Statut

Le fonctionnaire s'abstient de tout acte et de tout comportement qui puissent porter atteinte à la dignité de sa fonction.

Art. 12 bis du Statut

Art.4.6 §2 de la Décision de la Commission (C (2006) 1624/3) du 26 avril 2006

Toute personne, dès lors qu'elle a connaissance ou est témoin de comportements qui lui semblent

fautifs selon les descriptions faites ci-dessus, a le droit et le devoir moral de le signaler, selon son choix, à l'un des intervenants cités sous ce point (services de la DG HR, personnes de confiance, Service de médiation, responsables des ressources humaines, responsables hiérarchiques).

Elle a aussi l'obligation de coopérer au bon déroulement de toute enquête opérée dans le cadre de la procédure formelle.

Procédures mises en place à la Commission européenne

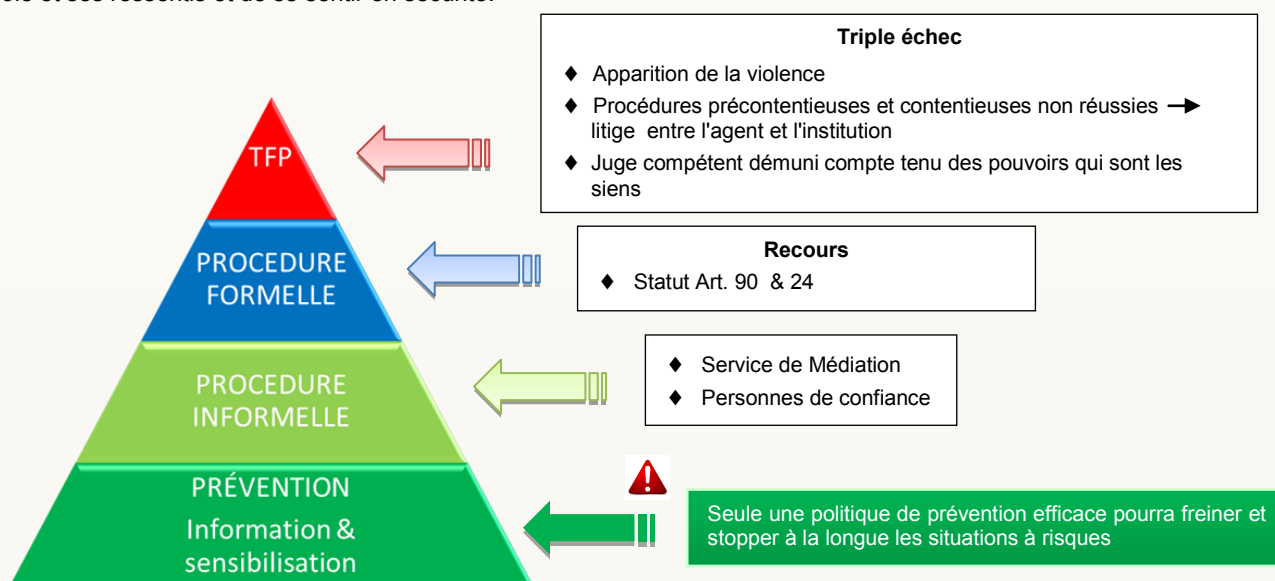
Avant tout, il est du devoir de l'employeur de procéder à une évaluation des risques, de mettre en place une Politique de prévention, d'organiser des séances de formation et d'information à l'attention du Personnel dans le but de faire connaître les différents critères de reconnaissance d'une situation de harcèlement moral et les actions à mener pour s'en protéger.

Si le fonctionnaire ou l'agent n'a plus d'autre choix que de recourir à une procédure qu'elle soit formelle ou informelle, cela voudra dire que l'Institution en tant qu'employeur aura échoué dans son rôle!

Comme l'ont constaté les juristes en charge d'affaires de harcèlement, une affaire portée au tribunal de la fonction publique européenne reflète un triple échec de l'employeur puisque dans un premier temps une violence se sera installée dans le service sans réussite de la stopper ce qui conduira forcément la personne se sentant victime à utiliser les moyens mis à sa portée pour se protéger. A ce stade, la personne a besoin de comprendre sa situation, d'être écoutée, de libérer sa parole et ses ressentis et de se sentir en sécurité.

Elle aura le choix de se tourner soit vers une procédure informelle en contactant le service de médiation, les responsables RH ou une personne de confiance; soit vers une procédure formelle en introduisant une demande d'assistance. Et, dans ce cas, une enquête interne sera ouverte pouvant conduire, à de très très rares cas, à des sanctions disciplinaires.

Parfois ces étapes ne suffisent pas et la personne se voit contrainte de saisir le Tribunal de la fonction publique, ce qui rendra la situation encore plus sensible et délicate pour la victime puisqu'elle se retrouvera en litige avec l'Institution, son employeur et non la personne ou le groupe de personnes mis en cause.



Les différentes étapes de procédures pour la reconnaissance d'une situation de harcèlement

Afin de répondre à ses obligations en tant qu'employeur, la Commission a mis en place deux types de procédure, l'une informelle et l'autre formelle.

La procédure informelle

La procédure informelle consiste à essayer de résoudre le cas par une conciliation et de trouver une solution assez rapidement afin que la personne qui le demande soit prise en charge. Cette procédure est amiable et en aucun cas les faits ne seront constatés de façon formelle et aucune sanction ne sera prononcée.

Il existe trois possibilités pour recourir à cette procédure: le service de médiation, les personnes de confiance et l'unité HR E3.

Les principes essentiels reposent sur: la présomption d'innocence, la confidentialité dans toutes les procédures, aucune qualification des

faits ni de décision ou d'accusation dans le cadre de la procédure informelle (c'est-à-dire le soutien aux victimes présumées, recherche de solutions à l'amiable et conciliation), aucune démarche engagée sans l'accord préalable de la personne concernée (sauf dans des situations où la personne est en danger ou dans les cas d'agression sexuelle ou de comportement suicidaire), l'obligation morale pour tous les collègues de signaler les comportements abusifs aux services compétents ou de témoigner lors d'enquêtes.

Selon Marie-France Hirigoyen, dans toutes les enquêtes, la fonction publique est très représentée et on y voit que le harcèlement moral y dure en moyenne plus longtemps. C'est sans doute une conséquence perverse de la relative protection dont jouissent les fonctionnaires. La règle de l'emploi à vie explique la faible mobilité des personnes et l'accroissement des conflits qui en résulte.

La Personne de confiance

Le réseau de personnes de confiance dépend de l'unité HR E3 « Ethique et Médiateur - (56666) » en charge de la Politique de prévention du harcèlement moral et sexuel à la Commission européenne. Tous les travaux sont confidentiels.

Son rôle

La personne de confiance a comme objectif de reconnaître et réduire la souffrance de la victime par un accueil et une écoute sans réserve ni jugement. Elle informe la victime de la procédure existante et de ses droits. Elle l'accompagne et la guide dans sa démarche. Toute démarche engagée par la personne de confiance ne peut être menée qu'avec l'accord préalable de la victime et doit rester dans le cadre du mandat qui lui a été donné.

La personne de confiance peut également rencontrer l'autre partie et jouer un rôle de conciliation pour une résolution du problème à l'amiable.

Elle dispose en principe d'un délai d'un mois qui peut-être étendu à deux mois, si nécessaire. Passé ce délai, si aucune solution n'a été mise en place, la personne de confiance pourra proposer à la victime de s'adresser au Service de médiation ou d'introduire une plainte formelle. Dans ce cas, la personne de confiance peut-être appelée en tant que témoin.

Cas traités

En 2015, d'après le rapport de la DG HR E3, 181 cas auraient été soumis à une procédure informelle. Ce chiffre est en hausse. Ces cas ne se réfèrent pas exclusivement à des cas de harcèlement moral mais également à des cas de harcèlement sexuel et à des conflits sur le lieu de travail.

Les collègues qui ont fait appel à ce service ont une perception souvent erronée d'une situation de harcèlement moral.

En 2015, 53% des personnes « mises en cause » dans des situations de harcèlement moral avaient un lien hiérarchique alors qu'en 2014, le pourcentage s'élevait à 72%.

Un peu plus des deux tiers des collègues ayant fait appel à une personne de confiance pensaient être victime d'une situation de harcèlement moral alors que dans les faits, seulement 19.2% des cas étaient effectivement considérés comme un harcèlement moral.

Par ailleurs, un peu plus du quart des collègues pensaient vivre un conflit alors que dans les faits, plus des trois quarts des situations répondaient à un conflit au travail.

Quant au harcèlement sexuel, autant les collègues que les personnes de confiance étaient d'accord sur la situation. A noter que les cas de harcèlement sexuel sont très minimes et ils ont nettement baissé entre 2014 et 2015. **R&D** ne peut que se réjouir d'un tel résultat et soutenir toute action de communication et de formation permettant de baisser ce pourcentage à zéro.

Les femmes restent de loin les collègues qui se sentent victimes d'agissements hostiles (incluant le harcèlement moral, sexuel et les conflits au travail) sur leur lieu de travail (plus des trois quarts). Ce constat ne cesse d'augmenter.

Les hommes, quant à eux, sont en majorité (54.1%) les personnes mises en cause dans des situations d'agissements hostiles sur le lieu de travail.

Par contre, en analysant les données de ce rap-

port, l'on peut constater que 45.9% des femmes sont mises en cause dans des situations d'agissements hostiles sur le lieu de travail, ce qui laisserait entrevoir que les conflits entre femmes seraient plus nombreux que les conflits mixtes ou entre hommes; ou bien encore, que les hommes auraient plus de difficulté à exprimer leur malaise.

Dans la plupart des cas, ce sont des fonctionnaires qui se plaignent de ce genre de situations. Il est à noter que très peu d'autres agents

et de personnels externes se plaignent.

Les personnes mises en cause sont en grande majorité des fonctionnaires.

Les deux tiers des collègues ayant fait appel à ce service occupent en majorité des postes AST ou équivalent et moins d'un tiers occupe des postes AD ou équivalents.

Environ deux tiers des personnes mises en cause occupent des postes AD ou équivalent.

Au vu de ces résultats, R&D s'interroge sur:

- **les conditions de travail de nos collègues ayant le statut « Autres agents »** puisqu'ils sont très peu nombreux à oser frapper à la porte du réseau des personnes de confiance bien que d'après notre expérience quotidienne, ces collègues subissent également des agissements hostiles mais leur situation précaire les freine certainement dans leurs démarches pour se protéger et se défendre
- **le type de harcèlement moral** puisque le harcèlement descendant (du manager vers un collaborateur) est en baisse. Ceci est vraisemblablement dû au découragement des victimes face aux expériences vouées à l'échec des collègues qui se sont retrouvés dans la même situation. Ceci laisse également à supposer que les autres types, (horizontal, ascendant et mobbing) soient en hausse.
- **les personnes victimes et celles mises en cause en fonction de la nature du conflit**



Le Service de médiation



Son rôle

Le service de médiation est un facilitateur dans les conflits qui peuvent surgir dans le cadre des relations de travail. Il travaille de façon informelle dans le respect de la confidentialité, l'indépendance et l'impartialité.

La médiation est souvent citée par les experts comme un point important dans la lutte contre le harcèlement moral et également dans la résolution des conflits interpersonnels. La médiation peut, si les deux parties sont favorables, désamorcer une situation assez rapidement sans qu'elle dégénère.

Cas traités

Depuis sa création, le service de médiation a été confronté à plusieurs cas de conflits interpersonnels, de violence et de harcèlements.

Souvent les personnes qui font appel au service de médiation se sentent victimes de harcèlement, car c'est à ce stade, le seul terme qu'elles puissent employer devant leur situation pensant sincèrement être harcelées.

Le travail de la médiation consiste à identifier l'origine de la souffrance, du conflit, du mal-être afin de pouvoir intervenir et de trouver une solution rapide.

Ce service a pour avantage de traiter une plainte de groupe alors qu'en procédure formelle, le traitement se fait uniquement par cas individuel.

Dans son rapport d'activité annuel de 2004, le service de médiation constate que les causes des problèmes qui surgissent dans les relations de travail, parfois suffisamment sérieuses pour constituer des cas de harcèlement, sont nombreuses et comprennent des malentendus, une négligence des relations humaines, des avis divergents sur un programme de travail particulier, un manque de courtoisie manifeste, la pression ou la tension liée à une charge de travail excessive ou au surmenage, un manque de communication ou de faibles qualités de communication, des attaques verbales, des exigences et/ou attentes démesurées de la part d'une partie à l'égard de l'autre, des perceptions divergentes par les subordonnés de la capacité de gestion, l'existence invoquée d'insuffisances au niveau de l'encadrement et d'un manque de personnel.

Au fil des années, d'autres causes s'ajoutent à celles-ci tels que la détérioration et l'instabilité des conditions de travail ainsi que les pressions croissantes sur le lieu de travail et le style de management.

Les collègues qui font appel au service de médiation font part de situations de conflit dans le cadre du travail vécues comme destructrices de l'image personnelle et de la confiance en soi et minent leur motivation. Ces cas ne cessent de se présenter auprès du Service de médiation.

En 2014, sur 347 cas traités, 151 relevaient de conflits relationnels (44%). A noter, que le nombre de ces cas a augmenté.

Afin de répondre aux demandes des collègues, le Service de médiation entame une discussion avec les personnes concernées qui aboutit à des recommandations individuelles orales facilitant la mise en œuvre de la solution négociée avec les parties. Une grande partie des conflits est réglée de cette manière. Cependant, dans certains cas, il est nécessaire d'établir un cadre plus formel détaillant le dispositif et les engagements des parties, par écrit, notamment lorsque la matière requiert une interprétation particulière des règles applicables ou pour garantir le succès de la mise en œuvre de la solution proposée.

Dans des cas extrêmes, la solution envisagée est la mobilité mais depuis 2010, le service de médiation est heurté à un manque de postes dans les directions générales. Avec la politique de croissance « zéro », cette solution n'est plus vraiment possible.

Il doit alors se tourner vers l'accompagnement personnalisé des collègues pour l'aider à trouver un nouveau poste avec les services compétents.

Recommandations de R&D

Vu l'importance du travail fourni par ce service et face à des cas de plus en plus nombreux, il serait constructif de renforcer le personnel de ce service en mettant à sa disposition les moyens nécessaires lui permettant d'assister les collègues dans le besoin.

La procédure formelle

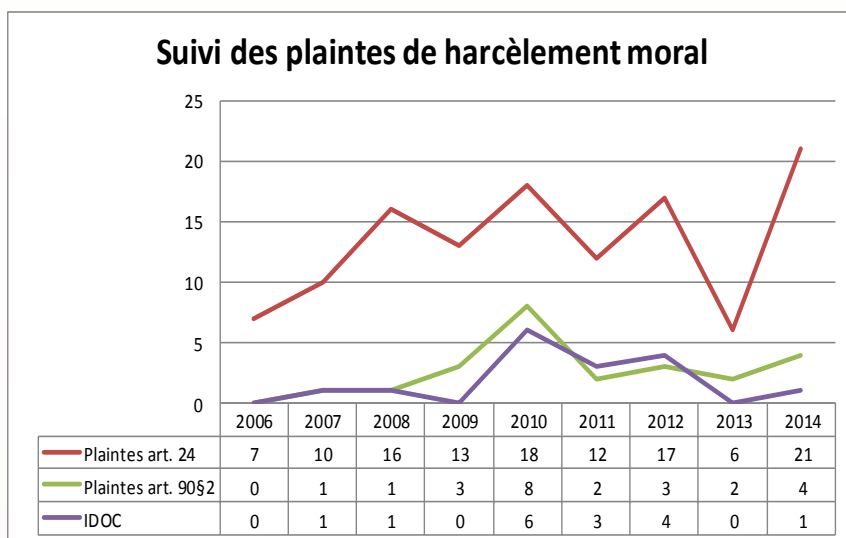
Recours

Toute personne se sentant victime de harcèlement moral peut demander formellement à la Commission une demande d'assistance au titre des art. 24 et 90 du Statut.

Au cas où la procédure informelle n'aurait pas débouchée à un règlement amiable, la personne peut entamer une procédure formelle.

En cas de conclusions recevables, l'AIPN (Directeur Général DGHR) décide de mandater ou pas l'IDOC qui procédera à une enquête administrative.

Suite à cette enquête, soit l'affaire est classée, soit une procédure disciplinaire est ouverte.



Graphique effectué selon [les statistiques](#) des demandes et des réclamations au titre de l'art. 90 ainsi que les demandes d'assistance au titre de l'art. 24 du statut publiées sur myintracomm et des rapports annuels de l'IDOC.

Les plaintes formelles (cf. [suivi des plaintes concernant des cas de harcèlements moral et sexuel ainsi que différentes formes de violences](#)) introduites ont été clôturées sans suite dans tous les cas, à une seule exception. En 2014, un fonctionnaire ayant harcelé un subordonné a reçu un blâme.



IDOC—Office d’investigation et de discipline de la Commission

Son Rôle : l’IDOC (service de la DG HR) conduit la procédure et prépare les décisions de l’AIPN

Dans un cas de harcèlement, l’IDOC vérifie les allégations. Si les faits ne sont pas établis, l’affaire est classée sans suite. Par contre, si les faits pourraient constituer un harcèlement, l’IDOC procède à une audition prédisciplinaire du présumé harceleur avant l’ouverture d’une procédure disciplinaire.

De la difficulté de mener une enquête « harcèlement »

Etant donné la complexité du dossier, en 2005, l’équipe de l’IDOC a été formée dans le domaine de la sensibilisation au harcèlement moral et sexuel afin de faire face aux différents types de scénarios qui peuvent se présenter lors des enquêtes et audition.

Vérification des allégations: l’IDOC recherche des éléments objectifs à l’appui du ressenti de la « victime ».

Déroulement de l’enquête: l’IDOC recherche des preuves à charge et à décharge du harceleur.

L’IDOC relève **quelques erreurs à éviter** dans ce genre d’enquête: isoler les faits de leur contexte, confondre le conflit professionnel/personnel et le harcèlement, considérer l’intention malveillante du « harceleur » comme une condition nécessaire.

Les sanctions disciplinaires

Sanctions légères (sans Conseil de discipline): avertissement écrit, blâme (décision au dossier individuel pendant 3 ans).

Sanctions lourdes (après consultation du Conseil de discipline): suspension d’avancement d’échelon, abaissement d’échelon temporaire/permanent, rétrogradation temporaire/permanente, révocation avec/sans réduction des droits de pension, réduction des droits à pension/allocation d’invalidité (décision au dossier individuel pendant 6 ans).

Cas sanctionné

Une seule plainte de harcèlement a été sanctionnée par un blâme (sanction légère) concernant un fonctionnaire qui avait adopté un comportement abusif à l’encontre de l’un de ses subordonnés.

Ce fonctionnaire avait manifesté, de façon durable, une attitude systématiquement négative avec son collaborateur dont il mettait publiquement en cause les compétences personnelles et professionnelles. La suppression d’une grande partie des tâches de ce dernier, sans que la description de ses fonctions ne soit modifiée, avait par ailleurs empêché l’appréciation objective de ses prestations.

Le comportement de ce fonctionnaire, qui avait objectivement porté atteinte à la personnalité, la réputation et la carrière du collaborateur en cause, constituait un manquement à l’article 12 bis du statut.

L’AIPN a cependant tenu compte de la carrière par ailleurs exemplaire de ce fonctionnaire et des circonstances très particulières dans lesquelles les faits s’étaient déroulés pour ne pas imposer une sanction plus sévère.

Affaires classées sans suite

Depuis 2006, nous pouvons constater d’après les plaintes ouvertes selon l’art.24, l’art. 90§2 et les cas traités par l’IDOC, qu’aucun cas, à une seule exception, n’a été sanctionné de façon formelle.

D’ailleurs, dans l’arrêt F-46/11, le Tribunal de la fonction publique a souligné l’importance de **motiver de manière complète une décision de classer sans suite une demande d’assistance** «... la nécessité de motiver de manière complète la décision litigieuse était d’autant plus pressante dans les circonstances de l’espèce ou, selon les déclarations de la requérante lors de l’audience, le service chargé d’effectuer les enquêtes en matière de harcèlement était considéré comme étant le premier avocat de la Commission.»

Saisie du Médiateur européen



Le médiateur européen traite les plaintes en cas de mauvaise administration dans les institutions et organes de l’Union européenne.

A cet effet, il a été saisi à plusieurs reprises concernant des cas de harcèlement, notamment pour une affaire traitée par l’IDOC. **Dans le cas 944/2014/AN, les plaignants et témoins demandaient à recevoir un retour d’informations dans une affaire de harcèlement moral contre leur supérieur hiérarchique.**

Durant toute la procédure, les collègues étaient restés dans le même service et sous la supervi-

sion du supérieur en question. Ils attendaient depuis trois ans un retour d’informations.

C’est grâce à l’intervention du Médiateur que ces collègues ont pu accéder aux conclusions de l’affaire.

Le Médiateur a rappelé à la Commission les pratiques de bonnes conduites administratives afin que cette situation ne se reproduise plus.



Plusieurs cas de harcèlement moral ont été portés devant le TFP.

Malgré les limites du juge dans ce genre d'affaires puisqu'il ne peut se prononcer que sur la légalité d'une décision qui est, par principe, celle de l'employeur; il a pu statuer sur deux affaires concernant le Parlement européen.

Affaire F-26/14 du 26/03/2015

Le Parlement a été condamné à verser 45.789,29€ d'indemnités.

Affaire F-129/12 du 12/12/2013

Le Parlement a été condamné à verser 50.000€ d'indemnités.

D'après M^e L. Levi, le juge n'est pas l'intervenant utile pour régler et changer la situation de harcèlement. Si cette situation n'a pas été réglée

en amont, les délais de la procédure formelle, précontentieux et contentieux ne peuvent conférer à un arrêt, même d'annulation, une utilité vraie pour la victime, sauf éventuellement la reconnaissance de la légitimité de son action par le juge.

Si le juge a été saisi, c'est forcément parce qu'il y a eu refus, déni, indigence de l'institution dans la gestion de la situation de harcèlement. Il est rare, malheureusement, que cette dernière, même sanctionnée par le juge, accepte de reconnaître la légitimité de l'action de la victime ou même son statut de victime.

Les limites du Juge

Dans une affaire de harcèlement, le juge est contraint à certaines limites.

La preuve

Selon M^e L. Levi (*contribution au workshop sur les conséquences financières des cas de harcèlement dans les institutions européennes*), **la problématique des preuves est difficile** car elle heurte le large pouvoir d'appréciation de l'institution. Or, dans un cas de harcèlement, il est difficile pour la victime de constituer des preuves puisque l'on se réfère à des comportements et que la victime ne s'identifiera comme telle que tardivement, bien que seul un commencement de preuve devra être apporté afin que l'administration puisse prendre les mesures appropriées et à défaut ouvrir une enquête.

La demande d'assistance

Les contentieux portés devant le juge viseront essentiellement à critiquer une décision rejetant une demande d'assistance.

Annulation d'une décision

La seule possibilité pour le juge d'annuler une décision reposera sur l'illégalité externe qui porte sur la manière dont a été prise une décision: incompétence de l'auteur de l'acte, vices de forme, vices de procédure et l'illégalité interne qui touche au contenu de l'acte: erreur de droit ou de fait, violation des traités ou de toute règle de droit relative à leur application, détournement de pouvoir.

La preuve

Si les comportements non désirés persistent, il est conseillé de consigner par écrit tous les incidents qui surviennent : dates, circonstances, description des faits, témoins éventuels, réactions personnelles sur le moment et a posteriori, conséquences psychosomatiques éventuelles.



Propositions de R&D

Concernant le harcèlement moral

Comme nous venons de le démontrer, le harcèlement moral est non seulement un phénomène assez complexe à comprendre, à identifier, à défendre et à juger mais il est par-dessus tout un fléau dangereux pour la Santé mentale des victimes les entraînant vers une spirale psychologique et financière difficile à stopper. Le bon fonctionnement des services s'en trouve affecté et nous assistons alors à un effet « boule de neige » qui emprisonne la victime dans sa situation avant qu'une main ne puisse se tendre...

Les différents acteurs qui interviennent dans le processus d'aide et de défense sont arrivés au constat que ce phénomène prend de l'ampleur.

Bien que des mesures aient été prises et qu'une Politique de prévention du harcèlement soit mise en place, force est de constater que le phénomène est non seulement toujours présent mais que les cas augmentent d'année en année.

Il est à noter que le Service de médiation, dans son rapport 2014, soulève le cas de plaintes dues à l'inexpérience ou à la maladresse de certains personnels d'encadrement intermédiaire en matière de gestion des situations conflictuelles, notamment des situations de groupe ainsi qu'à l'intervention de conflits.

Ceci laisse à supposer que les collègues soient mal informés des comportements et des attitudes qui favorisent des situations de harcèlement moral et de conflits.

Par contre, le fait que les cas de harcèlement entre collègues aient augmenté laisse à supposer que le manager ne serait pas intervenu dans une situation conflictuelle pouvant dériver vers un harcèlement moral et donc, qu'il n'est pas suffisamment formé et informé sur les causes et conséquences de situations conflictuelles pouvant engendrer un harcèlement moral.

Il est essentiel de remédier à ces manques afin de détecter ce genre de situations et de stopper immédiatement le processus.

Les intervenants présents lors du séminaire organisé par la CO-COBU, le 22 septembre 2015, commission parlementaire, au sujet de la gestion des cas de harcèlement moral ont recommandé que des mesures efficaces soient mises en place tels que:

- ⇒ Sanctionner les harceleurs reconnus par des procédures disciplinaires lourdes,
- ⇒ Favoriser les lanceurs d'alerte,
- ⇒ Déclencher le devoir d'assistance (art.24 du Statut) de l'institution dès qu'il s'agit d'une situation de harcèlement présumé,
- ⇒ Ecourter les délais des procédures,
- ⇒ Renforcer la prévention,
- ⇒ Informer et sensibiliser les managers,
- ⇒ Créer des espaces de paroles et d'écoute afin de rompre l'isolement,
- ⇒ Diriger le rôle du service médical vers un espace d'ouverture, de parole, de conseil, de protection,
- ⇒ Accroître les ressources tant pour les campagnes de sensibilisation que pour la gestion des procédures informelles en incluant les représentants du personnel qui seront formés à la gestion de ce type de conflit.

Prenant en compte les recommandations des intervenants lors du séminaire de la COCOBU, et...

Considérant les obligations de la Commission en tant qu'employeur

- * **Décision de la Commission 1624/03 du 26 avril 2006 relative à la politique en matière de protection de la dignité de la personne et de lutte contre le harcèlement moral et le harcèlement sexuel à la Commission européenne**
 - ⇒ Promouvoir une culture organisationnelle: le harcèlement moral et le harcèlement sexuel ne sont pas acceptés
 - ⇒ Stratégies d'information, de sensibilisation, de formation et d'accompagnement
 - ⇒ Mise en œuvre des procédures destinées à protéger la dignité des personnes travaillant à la Commission
 - ⇒ Prendre des mesures appropriées (si nécessaire, mesures disciplinaires) à l'encontre d'une personne reconnue coupable de harcèlement moral ou sexuel.
- * **Application de la Directive 89/391— Directive cadre relative à la Santé et la Sécurité au travail**
 - ⇒ Obligation de l'employeur à prendre des mesures adéquates pour rendre le travail plus sain et sûr
 - ⇒ Evaluation des risques
 - ⇒ Obligation de mettre en place des mesures de prévention
- * **Article premier sexies § 2 du Statut**

Les fonctionnaires en activité bénéficient de conditions de travail qui respectent les normes de santé et de sécurité appropriées, au moins équivalentes aux prescriptions minimales applicables en vertu des mesures arrêtées dans ces domaines en application des traités.
- * **Article 24 du Statut**

L'Union assiste le fonctionnaire, notamment dans toute poursuite contre les auteurs de menaces, outrages, injures, diffamations ou attentats contre la personne et les biens, dont il est, ou dont les membres de sa famille sont l'objet, en raison de sa qualité et de ses fonctions.
- * **Prise en compte de la jurisprudence**

Considérant les obligations du fonctionnaire ou de l'agent

- * **Article 12 du Statut**

Le fonctionnaire s'abstient de tout acte et de tout comportement qui puisse porter atteinte à la dignité de sa fonction.
- * **Article 12 bis du Statut**

Tout fonctionnaire s'abstient de toute forme de harcèlement moral et sexuel.
- * **Article 4.6§2 de la décision de la Commission 1624/03 du 26 avril 2006 relative à la politique en matière de protection de la dignité de la personne et de lutte contre le harcèlement moral et le harcèlement sexuel à la Commission européenne**

Toute personne, dès lors qu'elle a connaissance ou est témoin de comportements qui lui semblent fautifs selon les descriptions faites ci-dessus, a le droit et le devoir moral de le signaler, selon son choix, à l'un des intervenants cités sous ce point (services de la DG HR, personnes de confiance, Service de médiation, responsables des ressources humaines, responsables hiérarchiques). Elle a aussi l'obligation de coopérer au bon déroulement de toute enquête opérée dans le cadre de la procédure formelle.

Considérant les conséquences très néfastes du harcèlement moral non seulement sur la Santé et le Bien-être du Personnel, tant dans sa vie professionnelle que dans sa vie privée, mais également

- * **Au niveau du fonctionnement du service**
 - ⇒ Absentéisme d'où une surcharge de travail pour les collègues présents et de ce fait exposition plus élevée au stress professionnel
 - ⇒ Dégradation de l'ambiance de travail...
- * **Au niveau financier**
 - ⇒ Coût de l'absentéisme élevé
 - ⇒ Coût de la procédure quelle soit informelle ou formelle

Considérant les conclusions des procédures informelles et formelles

- * **Au niveau des procédures informelles**
 - ⇒ Peu de plaintes de collègues ayant le statut « Autres agents »
 - ⇒ Type de harcèlement moral : les plaintes concernant le harcèlement avec un lien hiérarchique est en baisse, ce qui laisse à supposer que les collègues se sentant victimes de harcèlement sont découragés face aux expériences classées sans suite
 - ⇒ Possibilité de mobilité quasi inexistante
 - ⇒ Renforcement du personnel et des moyens octroyés au Service de médiation
- * **Au niveau des procédures formelles**
 - ⇒ Un seul cas sanctionné
 - ⇒ Recommandation du Médiateur européen de suivre les pratiques de bonnes conduites administratives
 - ⇒ Limites du juge du Tribunal de la fonction publique européenne

Considérant qu'une Politique de prévention de harcèlement moral doit faire partie intégrante d'une Politique de prévention des risques psychosociaux

R&D soutient les recommandations des intervenants de la COCOBU et tient à les renforcer en proposant:

- ⇒ Une révision efficace de la Politique de prévention du harcèlement
- ⇒ Une prise de position officielle de l'institution en dénonçant tout comportement créant des situations à risque et de harcèlement
- ⇒ Une protection efficace des victimes et des témoins, notamment en cas de procédure où le supérieur hiérarchique est cité
- ⇒ Un accès aux conclusions de l'enquête
- ⇒ Une formation obligatoire pour tous les managers et futurs managers à la gestion des conflits et de prévention du harcèlement avec un suivi assidu du service en cas de conflits ou de harcèlement avéré
- ⇒ Un point récurrent à l'ordre du jour des réunions mensuelles des Directions
- ⇒ Une formation aux nouveaux arrivants sur la prévention de harcèlement et situations conflictuelles
- ⇒ Un « away-day » spécifique à la prévention de harcèlement et de situations conflictuelles pour toutes les Directions générales
- ⇒ Une véritable Politique de prévention des risques psychosociaux adaptée aux spécificités de notre institution
- ⇒ Une intervention immédiate de l'institution dès que la personne se sent victime d'agissements hostiles et portant atteinte à sa dignité pouvant déraper vers une situation de harcèlement
- ⇒ L'établissement de sanctions lourdes et exemplaires à toute personne reconnue en tant que harceleur en envisageant la prise en charge des dépenses financières et en indemnisant la victime
- ⇒ Obligation d'un suivi thérapeutique du harceleur

Comme nous l'avons déjà annoncé, le harcèlement moral ne peut être éradiqué sans l'établissement d'une véritable Politique de prévention de risques psychosociaux.

R&D fidèle à ses engagements, a procédé à l'identification des risques psychosociaux au sein de l'institution, à leur analyse tout en apportant un début de réponses. Mais avant, tout, voici une définition succincte de ces risques qui sera développée prochainement dans « les fiches du Renard, ce que vous devez savoir! »

Le Stress

Le stress apparaît dans une situation de déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.

Il est également un facteur de risque alarmant puisque d'autres risques psychosociaux (violence, harcèlement, burn-out) peuvent apparaître s'il n'est pas prévenu et géré à temps.

L'OMS estime que le stress influe négativement sur la santé psychologique et physique des individus ainsi que sur l'efficacité de l'entreprise.

Les facteurs de risques

Dans la vie professionnelle

- ⇒ Contraintes excessives
- ⇒ Manque de contrôle de la situation: peu de poids
- ⇒ Manque de soutien de la part de la hiérarchie ou des collègues
- ⇒ Mauvaises relations (y compris le harcèlement): comportements inacceptables, calomnie, humiliation...

- ⇒ Conflit entre les différents rôles ou manque de clarté dans la définition des tâches
- ⇒ Mauvaise gestion des changements: absence d'implication du personnel et d'information concernant les changements au sein de l'institution
- ⇒ Violence de la part de tiers

Dans la vie privée

- ⇒ Equilibre vie privée/vie professionnelle: contraintes tant au travail qu'à la maison. Préserver sa vie privée est très important afin d'entretenir des relations
- ⇒ Evénements majeurs tels que mariage, grossesse, éducation des enfants, divorce, prise en charge de parents âgés, déménagement...
- ⇒ Problèmes sociaux et personnels: addictions (tabac, alcool, drogue) déjà présentes ou débutantes afin de faire face au stress, mauvaises conditions de vie...
- ⇒ Relations conflictuelles
- ⇒ Financier : dettes et/ou problèmes d'ordre financier
- ⇒ Maladie/deuil : prise en charge de personnes malades, perte d'un être cher...



Le burn-out résulte d'un stress professionnel permanent. Il s'agit d'un épuisement à la fois physique et psychique causé par l'implication à long terme dans des situations professionnelles exigeantes émotionnellement.

Selon C. Maslach (Maslach Burnout Inventory) le burn-out présente trois dimensions:

- ⇒ Une dimension d'épuisement, physique et émotionnel
- ⇒ Une dimension de dépersonnalisation avec des attitudes détachées ou mêmes cyniques
- ⇒ Une dimension d'inefficacité où tout nouveau projet paraît insupportable.

Le travail n'a plus de valeur, n'offre plus de motivation et, pour tenir, la personne met en place un cynisme protecteur. Se crée ainsi une pathologie de la relation à l'autre qui risque de glisser vers des situations de harcèlement moral. (M-F Hiri-goyen)



Quand l'ennui au travail rend fou...

Le syndrome du Bore-out est également un symptôme d'épuisement professionnel. Il est assimilé à une lassitude, un ennui au travail, une surqualification du collègue par rapport aux tâches à accomplir, un désintérêt, un manque de challenge, un mépris de soi...

Le Bore-out est l'inverse du Burn-out, mais il génère les mêmes problématiques.

Selon les études, 10 % des personnes seraient atteintes de Burn-out alors que 30% seraient atteintes de Bore-out.

Ce risque est encore peu discuté dans les entreprises, mais les conséquences sont désastreuses.

Les victimes tombent souvent en dépression si elles ne sont pas prises en charge à temps.

Si nos pause-café se rallongent, si nos coups de fils personnels se multiplient, si nous consultons nos courriels personnels vingt fois par jour, si nous traînons dans les couloirs, si, en plus, nous en éprouvons de la culpabilité, alors nous ne nous sentons plus légitimes et nous sommes très probablement concernés par l'épidémie de l'inactivité et une cible de choix pour le bore-out syndrom.

C. Bourion « Le Bore-out syndrom—
Quand l'ennui au travail rend fou— A. Michel 2016



Les violences internes

Selon le Bureau international du travail (BIT), la violence au travail regroupe toute action, tout incident ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée dans le cadre du travail ou par le fait du travail.

Le rapport du BIT « La violence au travail » décrit cinq formes de violences: le harcèlement sexuel (33% des actes de violence), les agressions verbales (29%), le harcèlement moral et les brimades (14%), les agressions physiques (14%) et les menaces (10%)



Le harcèlement sexuel

Définition juridique

Statut art.12 bis § 4

"Par harcèlement sexuel, on entend un comportement à connotation sexuelle non désirée par la personne à l'égard de laquelle il s'exerce et ayant pour but ou pour effet de l'atteindre dans sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, offensant ou embarrassant. Le harcèlement sexuel est traité comme une discrimination fondée sur le sexe."

Le harcèlement sexuel peut se transformer en harcèlement moral lorsque la victime refuse les avances de son persécuteur. En général, ce sont des femmes qui sont victimes de harcèlement sexuel.



Quelques exemples de situations de harcèlement sexuel repris sur ["my_intracomm - définition du harcèlement moral et du harcèlement sexuel"](#):

- ⇒ des promesses de récompense (traitement de carrière favorable, par exemple) ou des menaces de représailles liées à l'acceptation ou au refus de demandes d'ordre sexuel;
- ⇒ la répétition de commentaires grossiers, suggestifs ou d'insinuations à caractère sexuel;
- ⇒ l'utilisation d'un langage ou de gestes crus et obscènes;
- ⇒ des compliments répétés et exagérés sur l'apparence d'un ou d'une collègue de travail;
- ⇒ des contacts physiques, frôlements, pincements, baisers délibérés mais non désirés;
- ⇒ des actes de voyeurisme ou d'exhibitionnisme;
- ⇒ l'usage de matériel pornographique.

Il est à noter que certaines personnes n'ont pas toujours conscience de l'impact de leurs comportements. Lorsqu'un comportement est vécu comme déplacé ou pénible, il est recommandé de le notifier clairement.

En particulier en cas de harcèlement sexuel, il importe de rendre univoques des comportements équivoques et de réagir immédiatement en posant poliment mais fermement ses limites.

Dans certains cas, il peut suffire, pour mettre fin à la situation, que la victime explique clairement au harceleur présumé que son comportement l'importune, qu'il est offensant et risque de nuire à son travail et à sa santé.

En 2014, le Personnel de la Commission a été confronté à deux changements majeurs dans sa vie professionnelle: l'introduction du nouveau Statut et une réorganisation structurelle.

Concernant l'introduction du nouveau Statut, le Personnel a dû s'adapter à de nouvelles mesures

- Passage au 40h de travail/semaine, auparavant 37.5h
- Baisse de l'effectif de 5% et donc, redistribution des tâches entre collègues
- Apparition d'une nouvelle catégorie de personnel: AST/SC
- Révision de l'évaluation individuelle en y ajoutant la mention « satisfaisant » (art.43 du Statut) et apparition de la notion d'insuffisance professionnelle (art. 51 su Statut)

S'ajoute à ces mesures, suite à une restriction budgétaire, une politique immobilière favorisant les espaces de travail dit « open space » sans avoir au préalable consulté le Personnel concerné.

Concernant la réorganisation structurelle

17 Directions générales (DG) ont été concernées par cette réorganisation. Certaines DG ont procédé à cet exercice sans avoir établi au préalable un dialogue et une consultation avec le Personnel, ce qui a provoqué un sentiment d'incompréhension et de frustration envers nos collègues.



Afin d'identifier les facteurs de risques psychosociaux à la Commission européenne, **R&D** s'est basé sur l'analyse de différents indicateurs:

- ⇒ les indicateurs spécifiques tirés des résultats du Staff Survey 2014 ainsi que ceux de l'enquête lancée par **R&D** lors de la réorganisation de la DG GROW
- ⇒ les indicateurs spécifiques tirés de sources administratives
- ⇒ les indicateurs d'absentéisme

Indicateurs spécifiques tirés du « Staff Survey 2014 »

Les résultats de l'enquête auprès du personnel sont négatifs. Dans la majorité des réponses obtenues en comparaison à 2013, l'indice de satisfaction a baissé de plusieurs points. En ce qui concerne le Bien-être au travail « I feel that the Commission cares about my well-being », l'indice de satisfaction a baissé de 14 points entre 2013 et 2014 (de 49 à 35%).

Seulement la moitié du Personnel considère que la charge de travail est acceptable soit une baisse de 7 points de l'indice de satisfaction entre 2013 et 2014 (62 à 55%) et qu'il bénéficie d'un bon équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée soit une baisse de 9 points de la satisfaction du personnel entre 2013 et 2014 (65 à 54%).

Concernant l'avenir professionnel

36% du personnel ressent des **limites dans ses choix et dans son propre chemin de carrière**. Nous pouvons constater une baisse de satisfac-

tion de 8 points de la part du Personnel quant à ses choix de carrière entre 2013 et 2014 (de 53 à 45%).

La **mobilité volontaire** est un des éléments essentiel pour l'épanouissement et le Bien-être du Personnel et également un facteur de risque psychosocial si elle n'est pas favorisée au sein de l'organisation. Or, seulement 36% du Personnel se trouve satisfait. Nous constatons une baisse de satisfaction de 6 points entre 2013 et 2014 (de 42 à 36%).

Seulement 30% du personnel est satisfait de la **relation entre la performance au travail et la progression de carrière**. 49% du Personnel en

est mécontent. Nous constatons une baisse d'une année à l'autre de 6 points (de 36 à 30%). A noter que cette insatisfaction était déjà présente en 2013.

Le même constat de baisse de satisfaction est fait pour **la formation**.

Concernant le « middle management »

Au niveau du travail d'équipe

La majorité des collègues considère que leur manager les encourage pour travailler en équipe, par contre seulement 56% ont le sentiment que leur manager planifie et partage le travail entre les membres de l'équipe. Bien que pour 72% du personnel, le manager permet une autonomie dans les tâches quotidiennes, pour seulement 49% du personnel, le manager revoie régulièrement ses progrès et donne un feedback clair et utile.

Seulement 48% du personnel se sent motivé par son manager afin d'être plus efficace dans son travail, soit une baisse de 3 points d'une année à l'autre.

Au niveau des relations individuelles

En général, la majorité du personnel est satisfaite de ses relations avec son manager.

Au niveau du management en général

La perception du personnel concernant le support quotidien qu'il reçoit de son manager est en majorité positive. Cependant, 41% du Personnel est d'avis que le manager doit faire face à de faibles performances dans son équipe.

Concernant le « senior management »

Le taux de satisfaction concernant le senior management ne dépasse pas en majorité la barre des 50% de satisfaction à l'exception de son rôle de diriger clairement la mission, les objectifs et les tâches de la DG, des directions et unités (55%) ainsi que l'encouragement de la collaboration et l'implication du personnel (50%).

La communication est un des points faibles du senior management.

En conclusion

D'un point de vue général, et en se basant sur les résultats du « Staff Survey 2014 », le Personnel de la Commission européenne ne bénéficie pas des conditions nécessaires pour travailler dans une ambiance favorisant le Bien-être au travail. Bien au contraire, les conditions de travail du Personnel font apparaître de plus en plus de facteurs de risques psychosociaux et ont pour conséquence de créer des situations conflictuelles récurrentes pouvant aller jusqu'au harcèlement moral dans les services.

Bien que la relation qu'entretient le Personnel avec le Middle management, tant pour les relations individuelles que pour les méthodes de management, soit perçue de manière positive, se pose la question de savoir si le Middle Management dispose du soutien nécessaire pour mener à bien sa mission.

En effet, celui-ci occupe une place très importante, prioritaire et privilégiée pour le Personnel et joue le rôle de « tampon » avec le Senior management, lui-même soumis aux desiderata politiques.



Indicateurs spécifiques tirés des résultats de l'enquête lancée par R&D « Réorganisation DG GROW »

Le 22 avril 2015, le nouveau Collège a adopté une première décision de réorganiser les départements de la Commission afin d'obtenir un meilleur rendement et de bonnes synergies.

L'actuelle DG GROW a été la première Direction générale à supporter cet exercice qui consistait à regrouper la DG ENTR avec 3 directions de la DG MARKT et des unités de la DG SANCO. L'impact de cette réorganisation a été clairement annoncé. **Son objectif est de réduire de 15% le personnel d'ici 2018, ce qui est en totale contradiction avec les négociations tenues lors de la réforme du Statut de 2014.**

Ainsi, 2 directions et 7 unités ont été supprimées mais il est également prévu la suppression de 200 postes dans les 2 voire 3 prochaines années.

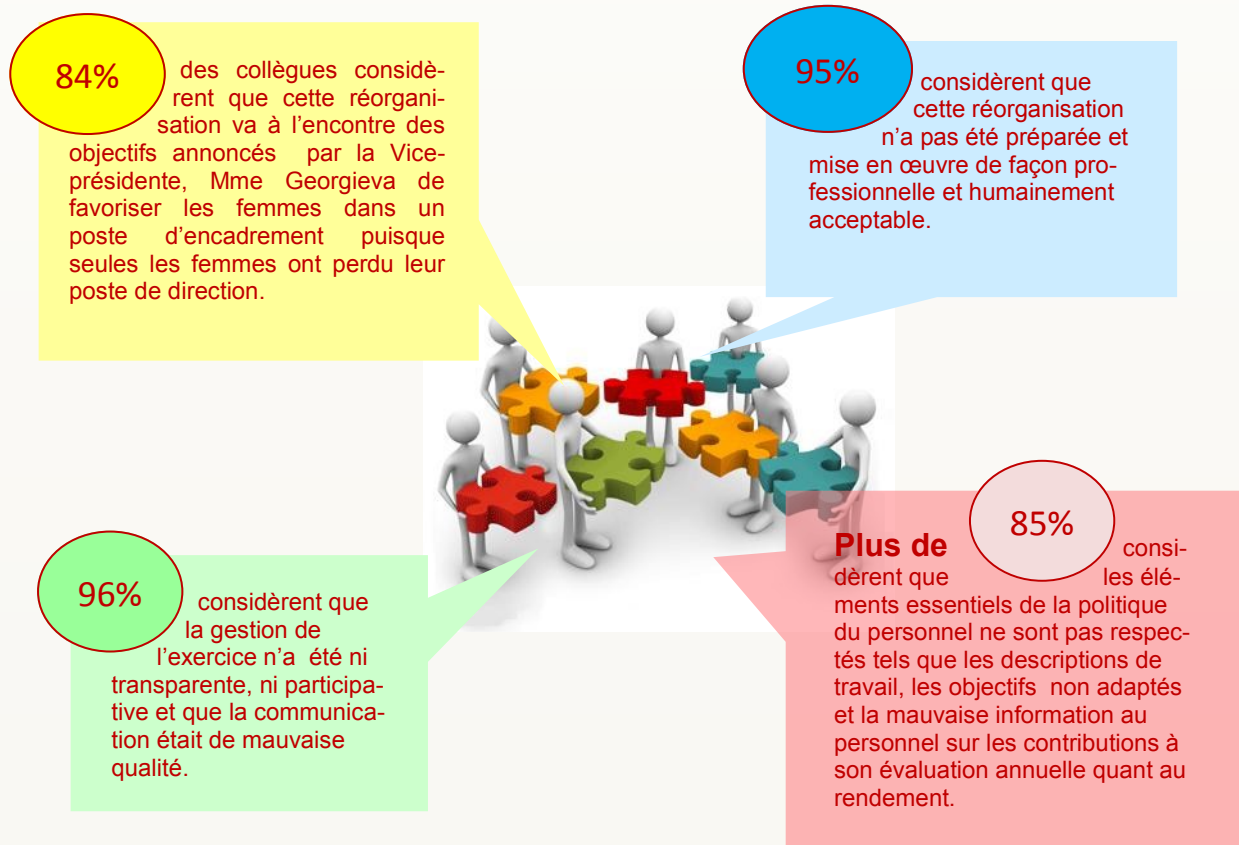
Cette réorganisation a été orchestrée sans consultation préalable du personnel alors que d'après

toutes les études des différents experts, les changements organisationnels, la non participation du personnel aux décisions le concernant ainsi qu'une communication non efficace sont des facteurs de risques psychosociaux.

Face à cette situation, R&D a décidé de recueillir l'avis des collègues en lançant une enquête à tout le personnel. **Les résultats de cette enquête n'ont fait que confirmer toute la gravité des dysfonctionnements constatés, le caractère hâtif et non réfléchi de cette décision ainsi que l'absence criante de toute mesure d'accompagnement adéquate.**

Analyse des résultats

Cette enquête démontre clairement que près de la moitié des collègues estiment que ni leurs tâches, ni leurs compétences ont été attribuées de façon optimale.



Ce qu'il en ressort...

- * **Mauvaise qualité de l'information**
- * **Manque de consultation du personnel en rapport avec les décisions qui le concerne**

Ces deux aspects sont une tendance confirmée dans la gestion du changement de carrière à la DG GROW. En effet, même après la publication officielle du nouvel organigramme et avant son entrée en vigueur, 80.25% des collègues n'étaient pas impliqués dans la mise au point de la répartition des tâches entre les directions et les unités nouvellement formées.

L'absence de gestion personnelle a affecté les collègues puisque 40% ont appris le changement de leur situation, non pas par leur supérieur, mais par de voies impersonnelles : notification SYSPER, emails...

Par la suite, face au désarroi des collègues, les nouveaux responsables des ressources humaines de la DG GROW ont lancé une enquête en février 2016 afin de recueillir l'opinion de son Personnel. Néanmoins, R&D a dû intervenir car certaines questions ne garantissaient pas l'anonymat des collègues!



Recommandations de R&D

Afin d'éviter de créer des situations à risques qui sont reconnues comme affectant le moral et la santé de nos collègues, R&D demande qu'avant toute réorganisation les principes de base soient respectés, à savoir:

- Consultation, recueillement et prise en compte des questions, craintes... de tout le personnel
- Création d'un espace de dialogue en collaboration avec des services externes de la DG (représentants du personnel, cellule psychosociale....)
- Proposition d'un projet à tout le personnel
- Mise en place d'une mesure d'accompagnement
- Consultation post-réorganisation afin d'élaborer un réajustement, si besoin



Rapport de la DG HR juin 2015 Identification à priori des risques psychosociaux à la Commission européenne - site de Bruxelles

Afin d'identifier les risques psychosociaux dans les services basés à Bruxelles, la DG HR a procédé à deux analyses.

D'un côté, elle s'est fait assister par un conseiller en prévention des aspects psychosociaux d'un cabinet de consultant externe spécialisé dans ce domaine et utilisant la stratégie Sobane (cette stratégie place le travailleur comme acteur principal de la prévention et non comme simple objet).

C'est ainsi que la HR D2 a réalisé en collaboration avec d'autres services compétents en la matière une étude pour le compte de la Commission, avec un consultant externe et divers services de la Commission, sur la Politique de prévention des risques psychosociaux sur le lieu de travail.

L'analyse préliminaire a permis d'identifier, en particulier 3 risques psychosociaux : le stress professionnel, l'absentéisme, le burn-out, d'autres aspects sont également pris en considération lors de cette analyse préliminaire.

De l'autre côté, la HR C3 (service médical de Bruxelles) a créé trois Groupes Focus composés de managers afin de relever les données qualitatives concernant :

- ⇒ la présence, fréquence et intensité des facteurs de risques dans l'environnement de travail,
- ⇒ les facteurs de résilience individuelle et organisationnelle,
- ⇒ l'écart éventuel entre l'offre de support et les besoins.

Grâce au croisement de ces deux travaux, la DG HR a ainsi identifié quatre facteurs de risques :

- ⇒ **l'exigence du travail (35%)**
- ⇒ **les raisons individuelles et personnelles (30 %) - cet aspect regroupe l'origine personnelle mentionnée par les collègues ayant un impact sur le travail**
- ⇒ **les rapports sociaux et les relations de travail entre les collègues et la hiérarchie (20%)**
- ⇒ **le stress et le burnout (15%)**

Nous allons développer le risque concernant l'exigence de travail, c'est-à-dire l'organisation et le contenu du travail puisqu'il représente à lui seul un tiers des risques.

Concernant l'organisation et le contenu du travail

Dans cette catégorie, la DG HR a analysé les problématiques liées à l'exigence du travail, pression temporelle, quantité de travail, contenu du travail et gestion des absences ainsi que la question de l'autonomie dans la mise en œuvre des tâches.

Le contenu du travail

La DG HR a constaté que le degré d'attention demandé au Personnel afin d'effectuer les tâches est assez important d'où une forte charge de travail.

Bien que certains collègues comprennent cette forte charge de travail, notamment la hiérarchie

intermédiaire vu la nature des tâches, d'autres par contre, trouvent que cette charge de travail est due à un défaut d'organisation.

Les contraintes de temps, le rythme de travail et les interruptions

La DG HR a constaté que la perception liée aux contraintes de temps, rythmes et interruptions dans le travail varie selon que les pratiques de flexibilité soient imposées ou librement choisies.

Le rythme de travail est soutenu pour la plupart du Personnel et paraît dépendre de l'organisation personnelle de chacun, de l'équipe de travail, et du type de leadership de la part du responsable hiérarchique direct.

Pour certains, les délais sont perçus comme trop courts, ce qui se traduit par un plus grand besoin de récupération, de l'absentéisme et de la démotivation.

Les perturbations sont également trop fréquentes (demandes urgentes de passer d'un dossier à l'autre, sollicitations externes, etc.), notamment pour l'encadrement.

L'autonomie et la formation

Dans ce rapport, il est recommandé d'encourager une participation plus ouverte des employés dans les décisions qui concernent leur travail ainsi que le développement et l'acqui-

sition de nouvelles compétences.

Pour les collègues occupant une fonction d'encadrement, le degré d'autonomie est rapporté comme satisfaisant ou important, cependant les changements récurrents de priorités et un manque de clarté dans la communication avec leur hiérarchie a souvent été mentionné comme réduisant la marge de manœuvre dans le travail, avec le risque d'augmentation de la charge psychosociale.



Cette action s'inscrit dans les efforts réalisés par la DG HR pour permettre à l'Institution d'être en conformité avec la législation nationale ainsi que dans les efforts réalisés par la DG HR en vue de permettre à l'Institution d'atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente, et ce dans un contexte de réduction du personnel, contribuant ainsi à une gestion optimale des ressources humaines de la Commission.

Rapports d'activité du Service de médiation de la Commission 2004-2014

Les collègues qui font appel au service de médiation font part de situations de conflit dans le cadre du travail vécues comme destructrices de l'image personnelle et de la confiance en soi et minent leur motivation. Depuis 2004, le Service de médiation a constaté que certains comportements sont facteurs de risques:

- ⇒ malentendus
- ⇒ négligence des relations humaines
- ⇒ avis divergents sur un programme de travail particulier
- ⇒ manque de courtoisie manifeste
- ⇒ pression ou la tension liée à une charge de travail excessive ou au surmenage
- ⇒ manque de communication ou faibles qualités de communication
- ⇒ attaques verbales,
- ⇒ exigences et/ou attentes démesurées de la part d'une partie à l'égard de l'autre
- ⇒ perceptions divergentes par les subordonnés de la capacité de gestion
- ⇒ existence invoquée d'insuffisances au niveau de l'encadrement
- ⇒ manque de personnel
- ⇒ détérioration et instabilité des conditions de travail
- ⇒ pressions croissantes sur le lieu de travail
- ⇒ style de management

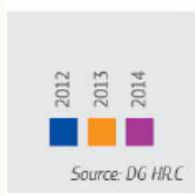
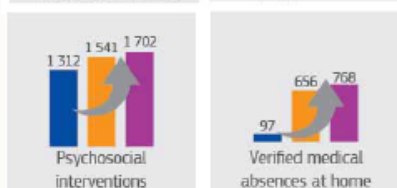
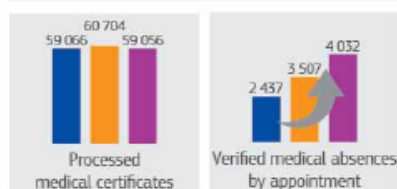
Le taux d'absentéisme est un bon indicateur de la Santé du personnel et de l'institution. A la Commission européenne, ce taux augmente d'année en année, certes de quelques points.

En 2014, il s'élevait à 4.1%. Pour un effectif de 29.932 personnes, on comptait 451.010 jours de maladies (cf. tableau).

	2011	2012	2013	2014
Calendar days	426.704	433.808	424.926	451.010
Total staff members	29.813	29.771	29.525	29.932
Absence rate (%)	3.92%	3.98%	3.94%	4.1%
Calendar days of sickness per year	14,3	14.6	14.4	15,1

Statistiques générales du taux d'absence à la Commission européenne
Source: Sickness absence in the Commission , some figures, DG HR C3

Main activities of the medical service



Le Service médical de la Commission comprend un secteur de prévention psychosociale composé de 2 psychiatres, 2 psychologues, 3 assistants sociaux, 1 éducateur social, 1 conseiller budgétaire et 3 agents administratifs.

En 2014, ce service est intervenu dans 1702 cas dits psychosociaux. Les interventions augmentent chaque année.

En 2015, à Bruxelles, sur 966 interventions, 31% relevaient du domaine de la psychiatrie et 27 % du domaine de la psychologie.

Nous pouvons également constater qu'il y a eu 59.056 certificats médicaux délivrés du-

rant l'année 2014, soit une baisse de 1648 certificats délivrés, bien que nous ayons constaté une hausse de 26.084 jours de maladie entre 2013 et 2014. Ce qui pourrait laisser croire que les arrêts maladies soient de plus longues durées.

Cependant, nous constatons également une hausse des contrôles d'absences maladies: entre 2012 et 2014, il y a eu une hausse de 671 contrôles au domicile et une hausse de 1595 contrôles effectués par rendez-vous auprès du service médical.

Suite à certains de ces contrôles, une aide a été apportée aux personnes le nécessitant.

ENVOI vers	Secteur psychosocial	Psychologue Psychiatre Assistante sociale
		Retour au travail
	Médecin du travail ergonomie	Matériel de bureau Aménagement bureau Etc...
	RRH	Gestion d'un problème de personnes Problème avec le travail lui-même Nécessité d'un changement de poste

Aide apportée par le Service médical suite aux contrôles médicaux
Source: Sickness absence in the Commission , some figures, DG HR C3

Recommandations de R&D concernant les contrôles médicaux

Le service médical a le devoir de s'assurer que le Personnel travaille dans des conditions optimales pour préserver sa santé. Les contrôles médicaux devraient être un « espace de dialogue privilégié » entre le patient et le médecin afin de détecter tout indice qui pourrait laisser croire à une souffrance cachée par le patient. En aucun cas, le contrôle médical ne doit être un outil d'intimidation ou de crainte pour le patient; bien au contraire, le patient devrait se retrouver dans un climat de confiance face à une personne ayant prêté serment de soigner son semblable!

Analyse des facteurs de risque

Les différents indicateurs permettent de faire ressortir plusieurs risques. R&D donne d'abord priorité à la parole du Personnel. La baisse de satisfaction du personnel de 14 points quant à son « Bien-être » au travail indique qu'en 2014, au moins 12.642 collègues ayant répondu au « Staff Survey » n'étaient pas satisfaits des mesures prises par la Commission quant à son « Bien-être » au travail.

D'autant plus que, déjà l'année passée, cet indice ne recueillait pas la majorité de satisfaction du Personnel. Seulement 6.980 collègues estimaient que la Commission faisait attention au Bien-être de son Personnel.

Nous pensons nécessaire de rappeler la définition de la Santé mentale telle que reprise par l'OMS: «*la Santé mentale est un état de Bien-être dans lequel une personne peut se réaliser, surmonter les tensions de la vie, accomplir un travail productif et contribuer à la vie de sa communauté*».

Les facteurs de risque qui ressortent des différents indicateurs sont les suivants:

Au niveau de l'avenir professionnel

- ⇒ Limite dans les choix de carrière
- ⇒ Insatisfaction de la relation entre la performance de travail et la progression de carrière

Au niveau de l'organisation et du contenu du travail

- ⇒ Forte charge de travail
- ⇒ Défaut d'organisation
- ⇒ Contraintes de temps
- ⇒ Rythme de travail soutenu
- ⇒ Délais trop courts : besoin de récupération, absentéisme, démotivation
- ⇒ Interruptions de travail : demandes urgentes de passer d'un dossier à l'autre
- ⇒ Mobilité très difficile
- ⇒ Manque d'autonomie
- ⇒ Formation

Au niveau de l'encadrement

Middle Management

Le Personnel dans sa majorité est plutôt satisfait de la relation qu'il entretient avec le « Middle Management ». Cependant, nous avons relevé quelques demandes:

- ⇒ Meilleure planification et partage du travail dans l'équipe
- ⇒ Révision régulière des progrès en donnant un feedback clair et utile
- ⇒ Baisse de motivation
- ⇒ Faire face à de faibles performances dans son équipe

Senior Management

Le Personnel est en général insatisfait (moins de 50% de satisfaction) de la relation qu'il entretient avec le « Senior Management », notamment au niveau de la communication et de l'écoute. Bien que l'indice d'encourager la collaboration et l'implication du Personnel ait augmenté de 5 points, celui-ci atteint tout juste la barre des 50% de satisfaction.

Au niveau des mesures prises lors de changements affectant le Personnel, tels que les réorganisations, restructurations

- ⇒ Manque d'information claire
- ⇒ Manque de consultation du Personnel en rapport avec les décisions qui le concernent

Au niveau de l'effectif

- ⇒ Sous effectif

Au niveau des relations humaines

- ⇒ Négligence des relations humaines
- ⇒ Manque de courtoisie manifeste
- ⇒ Manque de communication
- ⇒ Attaques verbales
- ⇒ Baisse de l'image personnel et de la confiance en soi

Au niveau de l'absentéisme

Le taux d'absentéisme s'élève à 4.1%.

L'analyse préliminaire effectuée par la DG HR a permis d'identifier l'absentéisme comme un des 3 risques psychosociaux.

Autres.... L'exercice d'évaluation individuelle

- ⇒ Création de conditions de concurrence généralisée entre le Personnel
- ⇒ Menaces et chantage de la part de l'évaluateur : l'évaluation devient une arme
- ⇒ Apparition de la mention « satisfaisant » et de la notion « d'insuffisance professionnelle »

...L'espace de travail « Open Space »

- ⇒ Incidence sur l'efficacité du travail en influant sur les capacités de travail
- ⇒ Bruits
- ⇒ Éclairage mal adapté



Conséquences de ces facteurs de risque*

Concernant les conséquences immédiates de l'intensité et de la complexité du travail

–forte charge de travail, défaut d'organisation, contraintes de temps, rythme de travail soutenu, délais trop courts, interruptions de travail-

- ⇒ **Impréparation** : la pression temporelle peut se traduire par une réduction du temps de préparation face au travail. L'analyse de l'activité montre que les travailleurs ont besoin de respiration dans le travail. La compression des temps fait que les salariés n'ont plus ce temps dans leur temps de travail. Travail qui devient plus difficile encore à réaliser.
- ⇒ **Retards**
- ⇒ **Défauts de qualité**: les enquêtes statistiques confirment le lien entre l'intensité au travail et le sentiment de ne pas toujours faire un travail de qualité. Il surgit un conflit entre le rendement et la qualité de travail effectué.
- ⇒ **Impossibilité de moduler son investissement au travail**: un investissement excessif dans le travail peut créer une situation à risque. Il peut avoir plusieurs causes: caractéristiques psychologiques du travailleur, organisation et conditions de travail. Lorsque l'investissement important du Personnel est suscité par l'organisation du travail, les techniques de management ou la mise en concurrence du Personnel; il apparaît des phénomènes d'usure par une surcharge physique et mentale. Les organisations qui gratifient fortement le Personnel mais exigent des performances difficiles se révèlent pathogènes à la longue.
- ⇒ **Présentéisme ou « burn in »**: désigne le fait de travailler alors qu'on aurait des raisons de santé pour être en arrêt maladie. D'après des études, le coût du présentéisme en terme de productivité perdue excède celui des soins médicaux et pathologies concernées. Dans les emplois stressants, le présentéisme augmente plus que l'absentéisme. Un fort taux de présentéisme préfigure un fort taux d'absentéisme.

Concernant l'encadrement

Les relations avec la hiérarchie peuvent constituer un facteur de risques ou un facteur de protection.

Les relations avec la hiérarchie jouent un rôle important pour la santé mentale: des relations de qualité peuvent aider à gérer le stress et les

émotions négatives, tandis que de mauvaises relations peuvent constituer une source de stress et donc jouer le rôle de stressseurs.

Concernant le manque d'autonomie

L'autonomie dans le travail inclut la marge de manœuvre dont dispose le Personnel dans son travail, sa participation dans la prise de décisions le concernant, l'utilisation et le développement de ses compétences.

- ⇒ **Objectif de travail complètement déterminé** mais sans donner le choix dans la façon de l'atteindre
- ⇒ **Aucune anticipation dans son travail** donc pas de pouvoir d'action
- ⇒ **Dévalorisation progressive des qualifications professionnelles** ce qui entraîne angoisse et dépréciation de soi
- ⇒ **Dévalorisation des savoirs ou des savoir-faire**, particulièrement s'ils sont complexes et rares
- ⇒ **Monotonie et ennui**: les astreintes psychiques du travail répétitif sont susceptibles d'avoir des effets psychopathologiques

Concernant l'exercice d'évaluation individuelle

Selon C. Dejourn, une évaluation individuelle casse le processus de la dynamique du travail collectif et favorise l'individualisme.

De plus les nouvelles mentions introduites suite au nouveau Statut 2014 ne font que rendre la perception de cet exercice comme une épreuve de plus pour le Personnel.



* Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser – Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du Travail, de l'emploi et de la santé, France

Concernant la Santé du Personnel*

⇒ **Conséquences du stress chronique**, les symptômes:

- physiques avec des douleurs (coliques, maux de tête, tensions et douleurs musculaires...); troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, sensations d'essoufflements ou d'oppression, sueurs inhabituelles...
- émotionnels avec une sensibilité et une nervosité accrue, crises de larmes ou de nerfs, angoisse...
- intellectuels avec perturbation de la concentration entraînant des erreurs ou oublis, difficultés à prendre des décisions...

⇒ **Maladies cardio-vasculaires**

⇒ **Troubles musculosquelettiques**

⇒ **Santé mentale:**

- dépression
- troubles anxieux
- suicide, tentative de suicide
- consommation de médicaments psychoactifs (anxiolytiques, hypnotiques, antidépresseurs)
- conduites dopantes: consommation de médicaments ou substance chimique pour affronter un obstacle ou aménager ses performances
- workaholisme : addiction au travail
- stress post-traumatique
- burn-out

⇒ **Atteintes immunitaires**

- diminution de l'immunité: infections à répétition
- hyperstimulation du système immunitaire: asthme, dermatite atopique...
- déviation de l'immunité: polyarthrite rhumatoïde, sclérose en plaques, maladie de Crohn, rectocolite hémorragiques...

⇒ **Autres atteintes à la santé**

- fatigue généralisée
- troubles du sommeil
- variations de poids
- troubles de fertilité et pathologies de la grossesse
- accidents du travail et accidents de trajet

Conséquences financières

Les lourdes pertes financières doivent être évaluées en fonction de plusieurs critères:

- ⇒ **absentéisme**
- ⇒ **présentéisme**
- ⇒ **frais de maladie (RCAM)**
- ⇒ **baisse de productivité**
- ⇒ **maladie de longue durée**
- ⇒ **remplacement de la personne en arrêt maladie**
- ⇒ **pension d'invalidité**

A ce stade, **R&D** n'est pas en mesure d'évaluer les pertes financières engendrées par ces risques psychosociaux puisque nous ne possédons aucune donnée nous le permettant. Cependant, selon une étude de la Commission européenne (2002), le coût annuel du stress lié au travail dans l'UE se chiffre entre 15 et 20 milliards d'euros.

Le projet Matrix (financé par l'UE) a estimé à 617 milliards d'euros par an le coût de dépression liées au travail dans l'UE (absentéisme et présentéisme, perte de productivité, coût des soins de santé, prestations sociales versées).

Une étude du Bundesministerium für Arbeit und Soziales, administration publique allemande, datant de 2012 a calculé la perte à 22.8 millions de jours par an à cause des troubles psychosociaux, soit une perte de production d'environ 2.03 milliards d'euros et une perte en valeur brute de 2.51 milliards d'euros.

Référence: calcul des coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail-observatoire européen des risques- Analyse documentaire. Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail— 2014

* Expositions psychosociales et santé: état des connaissances épidémiologiques—INRS Documents pour le Médecin du travail n°127—3ème trimestre 2011



**1 EURO INVESTI DANS LA PRÉVENTION
=
13 EUROS DE BÉNÉFICE ÉCONOMIQUE***

En tant que syndicat proche du Personnel, de par son écoute et des différentes actions menées pour préserver la Santé mentale et physique des collègues, **R&D** ne se contente pas de lancer des séances d'informations sur les différents risques psychosociaux par le biais de conférences (Global burn-out, Burn-out, le harcèlement moral) qui a elles-seules ont rassemblé près de 2.000 collègues, en se disant que sa mission syndicale a été accomplie.

Bien au contraire, **R&D** pousse encore plus loin ses actions en allant chercher la cause de ce mal-être sans en faire une action de propagande syndicale mais plutôt une action constructive pour le bien-être de tous les collègues et de ce fait, de l'institution.

En aucun cas, **R&D** n'utilisera la souffrance d'une catégorie du Personnel pour en extraire un programme d'action, ceci étant en-deçà de nos valeurs morales.

Nous aurions pu simplement éditer une information générale sur les conséquences financières du harcèlement moral puisque c'était à la base le sujet de ce « Renard déchaîné », mais après avoir procédé à une étude approfondie de ce dossier et analysé toutes les composantes, nous avons préféré apporter une contribution plutôt constructive qui, nous l'espérons, sera une ouverture et une base solide pour le lancement d'un dialogue de façon formelle, en incluant tous les acteurs dans ce processus afin que chacun apporte sa collaboration, son expérience et sa dynamique dans l'éradication de la majorité de ces risques.

Notre démarche ne consiste pas à pointer du doigt tel ou tel service, telle ou telle organisation, tel ou tel ..., mais d'apporter des propositions stables et durables pour nos collègues qui sont et restent le Pilier majeur pour le bon fonctionnement de notre institution!

R&D sera également très attentif au **RESPECT DE LA RÉGLEMENTATION**, à savoir:

- ⇒ **Statut: art. 1 sexies et 12 bis**
- ⇒ **Directive 89/391/CEE concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail**
- ⇒ **Décision C (2006) 1624/3 relative à la politique en matière de protection et de dignité de la personne et de lutte contre le harcèlement moral et sexuel**
- ⇒ **Décision C(2006) 1623 établissant une politique harmonisée en matière de santé et de sécurité au travail pour l'ensemble de la Commission, déterminant la répartition des responsabilités en matière de prévention et de protection au travail, ainsi que la politique de santé et de sécurité au travail**
- ⇒ **Arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail établi dans le cadre légal en Belgique et qui est d'application pour tous les bâtiments de la Commission situés en Belgique**

* Calcul des coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail—Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail—2014

R&D propose UN PLAN DE PRÉVENTION basé sur une réflexion globale tenant compte :

- ⇒ des indicateurs spécifiques tirés du « staff survey 2014 »
- ⇒ de l'enquête lancée par R&D concernant la réorganisation de la DG GROW
- ⇒ des indicateurs tirés de sources administratives
- ⇒ de l'analyse des facteurs de risque
- ⇒ des conséquences de ces facteurs de risque

Ce plan a été élaboré selon les travaux d'experts¹ et adapté à la situation de l'institution. Il comporte les trois préventions: primaire, secondaire et tertiaire.

Etant donné l'importance du rôle de Manager de proximité et la position de certains experts, dont Christophe Dejourn, sur son évolution: le Manager ne devrait plus se cantonner à un rôle de gestionnaire mais évoluer plutôt vers un **MANAGEMENT SAIN ET PARTICIPATIF**. R&D va développer cet aspect et apporter des propositions concrètes.

Ce dispositif de prévention permettra non seulement de prioriser la Santé du Personnel, de freiner et au fil du temps de supprimer les différents risques mais aussi d'obtenir un bénéfice économique conséquent, surtout qu'il s'agit de deniers publics.

La prévention primaire—Prévenir le risque ²

Il est important d'intervenir au niveau primaire, ce qui va nous permettre de nous attaquer directement aux causes des souffrances au travail afin de les réduire ou de les éliminer.

Cette étape a pour rôle d'analyser l'organisation et l'environnement de travail en tenant compte de l'absentéisme, du turnover, de la fréquence des conflits interpersonnels et des plaintes. Il est également nécessaire d'identifier les dysfonctionnement organisationnels et améliorer les pratiques managériales.

Les dispositifs doivent être fondés sur l'information, le dialogue, et la participation de chacun aux décisions qui le concernent. Les questions concernant la Santé au travail peuvent être traitées lors de réunions spécifiques même sans la présence du personnel (par ex. : CPPT, DG HR, Comité Central du Personnel...).

En se basant sur les différents indicateurs, R&D a déjà pu préparer un premier travail d'identification des risques psychosociaux à la Commission européenne en tenant compte de trois indicateurs :

- ⇒ les indicateurs spécifiques tirés des résultats du Staff Survey 2014 ainsi que ceux de l'enquête lancée par R&D lors de la réorganisation de la DG GROW
- ⇒ les indicateurs spécifiques tirés de sources administratives
- ⇒ les indicateurs d'absentéisme

C'est à partir de cette analyse, que nous allons dans un premier temps apporter une série de propositions qui devront être complétées par la suite avec les acteurs concernés.

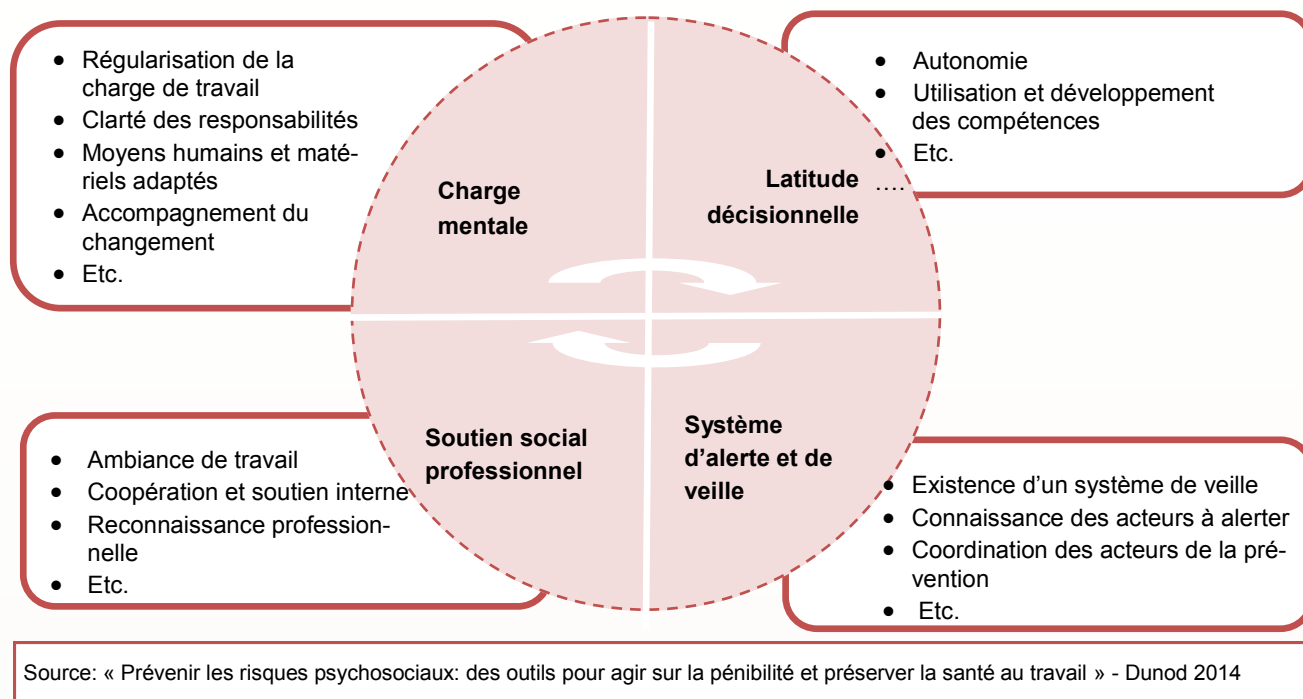
De plus, cette première identification des risques psychosociaux a permis d'établir une liste de facteurs de risques qui va nous permettre de lancer une enquête psychosociale en fonction des problèmes rencontrés dans notre institution.

R&D va se faire assister par un cabinet spécialisé dans les risques psychosociaux afin d'établir un questionnaire correspondant à la problématique de notre institution selon des modèles scientifiquement validés tels que la stratégie Sobane, le modèle de Karasek, ou encore le modèle de Siegrist...

¹ Les risques psychosociaux—30 outils pour les détecter et les prévenir—Stéphan Pezé—Vuibert 2015

² Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser—Rapport du collègue d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé—France

Ce schéma reprend les points qui seront développés dans notre proposition de Politique de prévention des risques psychosociaux.



Suite à une première analyse, qui sera complétée par l'enquête psychosociale que nous allons soumettre au Personnel, R&D propose*:

Concernant la charge mentale

* Certaines propositions sont tirées de l'ouvrage: « les risques psychosociaux, 30 outils pour les détecter, les gérer et les prévenir » [S. Pezé Vuibert 2015](#)

Rassurer sur les perspectives professionnelles

- ⇒ Associer le personnel en amont des changements en organisant une participation réelle du personnel afin de leur donner la possibilité de s'exprimer et d'influer sur les décisions qui les concernent surtout lors des restructurations et réorganisations de service ou DG
- ⇒ Favoriser la politique de la bonne personne à la bonne place

Limiter les contraintes d'organisation et de contenu du travail

- ⇒ Anticiper les situations de surcharge de travail en mettant en place des indicateurs de suivi et de planification de l'activité
- ⇒ Planifier les délais en fonction des tâches à accomplir
- ⇒ Evaluer la réalité du travail à effectuer et partager les tâches de façon équitable au sein de l'équipe
- ⇒ Organiser des réunions régulières afin d'identifier les collègues en surcharge de travail
- ⇒ Favoriser le télétravail pour des tâches nécessitant une forte concentration

- ⇒ Connaître le travail de chacun dans l'équipe afin de ne pas interrompre la personne qui doit se concentrer sur un projet et déléguer le travail à une personne pouvant prendre en charge les demandes urgentes

Favoriser la clarté des rôles et le sens du travail

- ⇒ Confier des tâches complètes plutôt que partielles
- ⇒ Répartir de façon équitable les tâches
- ⇒ Expliquer à chacun les tenants et aboutissants de sa contribution
- ⇒ Clarifier les rôles et responsabilités, notamment ce qui est attendu du collègue
- ⇒ S'assurer régulièrement que les collègues ont une vision claire de ce qui est attendu d'eux

Concernant la latitude décisionnelle

Favoriser l'autonomie

- ⇒ Favoriser les marges de manœuvre
- ⇒ Laisser davantage de liberté dans le choix du contenu et des rythmes de travail, dans la gestion des erreurs, dysfonctionnement...
- ⇒ Promouvoir les formations afin que le personnel puisse s'adapter aux demandes et exigences de son poste
- ⇒ Favoriser la mobilité interne

Améliorer les conditions de travail

- ⇒ Associer le personnel à tout changement concernant l'environnement de travail notamment lors de déménagement et surtout les nouveaux espaces de travail « Open Space » en tenant compte des besoins du travail réel, de concentration, de réunion, d'échange, de partage du matériel commun comme les imprimantes, photocopieuses....
- ⇒ Recueillir les avis des collègues sur les décisions de changements en permettant l'éta-

- blissement d'un débat sur les conditions de travail et des bonnes pratiques à adopter pour effectuer le travail
- ⇒ Assurer de bonnes conditions de travail en renouvelant et assainissant l'air, diminuant le bruit, réglant la température, faisant attention à l'ergonomie, à l'éclairage...

Favoriser l'utilisation et le développement des compétences

Concernant le soutien social professionnel

Favoriser les relations humaines basées sur le respect et lutter contre toutes formes de violence

- ⇒ Communiquer l'engagement de l'institution concernant son refus de la violence sous toutes ses formes et son intention de sanctionner systématiquement les comportements répréhensibles
- ⇒ Rappeler les obligations du fonctionnaire et de l'agent
- ⇒ Respecter et faire respecter les conventions usuelles de politesse
- ⇒ Former le personnel à l'attitude à adopter face à la violence ou aux agressions ainsi que pour désamorcer la spirale de la violence
- ⇒ Prévoir des binômes en cas de tâches délicates

- ⇒ Prévoir des temps de pause et des lieux de détente pour souffler après une situation tendue
- ⇒ Eviter les systèmes de mise en concurrence des collègues
- ⇒ Eviter les dérapages de stigmatisation individuelle
- ⇒ Donner suffisamment de travail afin d'éviter la formation de « bruits de couloir »

Développer le soutien social

- ⇒ Développer la cohésion d'équipe
- ⇒ Favoriser l'entraide

Concernant le système d'alerte et de veille

- ⇒ Créer une cellule/unité indépendante en charge des risques psychosociaux
- ⇒ Création de nouveaux postes de conseillers en prévention pour les aspects psychosociaux, tel que prévu par l'Arrêté royal du 10 avril 2014

- ⇒ Identification et information au personnel des acteurs à alerter (Cellule psychosociale, DG HR, CPPT, Représentants du personnel, Service médical, ...)
- ⇒ Coordination et rencontre régulière des acteurs de la prévention

La prévention secondaire—Prévenir le dommage

Elle consiste à modérer l'effet des facteurs de risques présents et à intervenir sur ou auprès des personnes concernées par ces facteurs de risque.

Elle permet également d'aider les collègues à gérer leurs réactions face à une situation déstabilisant leur santé mentale, par exemple en leur proposant des formations de gestion de stress, gestion des conflits... et/ou un suivi psychologique, des séances de relaxation, méditation (mindfulness).

L'interrogation des salariés est indispensable pour savoir si les salariés soumis aux facteurs de risque les plus graves sont ceux qui bénéficient effectivement de la prévention secondaire.

Pour pouvoir répondre à cette exigence, **R&D** inclura dans son enquête psychosociale des questions spécifiques qui nous permettront d'évaluer les actions déjà en place afin de prévenir ces risques.

R&D s'engage à organiser une série de conférences très ciblées sur les différents points abordés dans ce Renard Déchaîné ainsi que la diffusion d'informations régulières complétant les différents chapitres de cette diffusion.

La prévention tertiaire—Limiter le dommage

Elle consiste à restaurer la santé des travailleurs lorsque celle-ci a été ébranlée par les facteurs de risque, à permettre leur retour au travail et à assurer un suivi.

Etant donné que les personnes concernées par cette prévention sont en général en arrêt maladie ou en pension d'invalidité, il est difficile pour **R&D** d'évaluer le bienfait de cette prévention.

Toutefois, le Service médical devrait pouvoir apporter ce complément d'information et de ce fait, tous les acteurs concernés dont les représentants du personnel devraient en disposer. Ainsi, ils pourront se positionner et intervenir sur les actions mises en place afin de faciliter le retour des collègues victimes de ces situations .



Le Manager de proximité, un rôle clé pour la Santé du Personnel

Le manager occupe une place stratégique dans la mise en œuvre des politiques de prévention des risques, bien qu'il soit lui-même exposé à ces risques. Dans la mesure où il se situe à l'interface des décideurs et du personnel, il a une fonction régulatrice qui lui permet d'occuper une place essentielle dans toutes les étapes de la prévention.

R&D opte pour un management qualitatif et participatif à chaque étape de la prévention en alliant la reconnaissance du travail réel fourni par chaque collègue, en reconstituant de nouveaux liens avec les collègues et en créant des espaces de paroles.

« Chacun est seul, plus personne ne se parle »

C. Dejours

Selon Christophe Dejours, dans son intervention lors du colloque « [Santé et Travail: repenser les liens](#) » organisé par l'association Travail Santé Société Territoires (TSST) en France, il a fallu plus de vingt ans pour identifier les changements survenus dans l'organisation du travail spécifiquement en cause dans la Santé mentale du travail repérés depuis les années 1980.

Le rôle du manager est une des composantes essentielles pour une bonne organisation du travail. Or, au 20^{ème} siècle, le « tournant gestionnaire » a rabaissé le rôle de manager à un simple gestionnaire. De ce fait, l'organisation du travail ne reposait plus sur les sciences de l'ingénierie :

ingénierie de l'organisation, ingénierie de la conception, ingénierie de la méthode, ingénierie de la production.

Les gestionnaires ont pris le pouvoir et le travail s'est résumé sous deux aspects :

- en amont: les gestionnaires prescrivent des objectifs,
- en aval: les gestionnaires enregistrent des performances.

En ce qui concerne le rapport hiérarchique, non seulement la dimension de toute l'assistance technique est perdue, mais également la transmission du savoir-faire qui constitue une part de responsabilité importante des managers et qui joue un rôle essentiel dans la constitution de la coopération verticale.



Christophe Dejours

Psychiatre-Psychanalyste -Professeur
Conservatoire national des arts et métiers-

[VOIR VIDEO](#)

Le changement majeur concerne deux volets:

⇒ **l'organisation du travail**

⇒ **le management** dont le rôle s'est arrêté à :

- fabriquer des chiffres supposés refléter le travail
- évaluer les performances individuelles qui a peu de rapport avec le travail réel (la performance permet de mesurer le résultat du travail accompli mais pas la proportionnalité entre le travail et le résultat du travail. Par exemple, on peut obtenir des performances mirobolantes sans beaucoup de travail et travailler beaucoup à des tâches utiles mais extrêmement difficiles avec des résultats ou performances qui restent modestes) et qui génère entre les collègues une concurrence déloyale,

ruinant la confiance et détruisant peu à peu tous les liens de prévenance, de respect de l'autre, de savoir-vivre, d'entraide et de solidarité.

La destruction de l'entraide et de la coopération se traduit par l'explosion des pathologies mentales, mais également sur la productivité et la qualité.

En détruisant la coopération, les nouvelles méthodes d'organisation du travail dégradent la qualité de la production, nuisent à la productivité et génèrent dans le même mouvement la détérioration de la Santé mentale au travail.

Le concept du « healthy management »

Les composantes d'un management Sain sont essentiellement les feedbacks affirmés, la pratique de la reconnaissance, le respect, l'empathie, le soutien, l'autonomie, le sens donné aux tâches prescrites.

Cette dimension de l'humain dans les pratiques managériales est sans doute l'une des voies les plus importantes pour réduire le stress au travail. Elle devrait être un critère déterminant les carrières des personnes appelées à manager une équipe y compris le top management. (Patrick Legeron)

Les salariés ont besoin d'un chef qui tranche et traduise la réalité du travail au supérieur hiérarchique. Il doit être l'obligé de ses subordonnés et pas un homme qui obéisse seulement à son supérieur.



Pour un management Sain et participatif, R&D propose:

- ⇒ Etablissement d'un management coopératif
- ⇒ Evaluation des situations à risque dans chaque DG
- ⇒ Implication du Senior Management de toutes les DG, en incluant un volet prévention des risques psychosociaux avec suivi dans les réunions de Direction
- ⇒ Mise en place d'une cellule de résolution de conflits dans toutes les DG
- ⇒ Création d'une cellule/unité centrale de prévention des risques psychosociaux avec des correspondants de prévention (formés au préalable)
- ⇒ Formation et transmission du management
- ⇒ Revoir la conception du management en mettant en priorité la visibilité du travail vivant
- ⇒ Reconstruire des conditions de formation de nouvelles modalités de coopération dans les trois dimensions de la coopération: horizontale, verticale et transverse (bénéficiaires)
- ⇒ Reconstituer de nouveaux liens avec le Personnel
- ⇒ Evaluation annuelle basée sur le travail réel accompli
- ⇒ Meilleure répartition de la charge de travail en fonction des compétences de chacun « la bonne personne sur le bon poste »
- ⇒ Reconnaissance du travail fourni par les subordonnés
- ⇒ Evaluation à 360°-180° de l'encadrement par le biais d'un questionnaire anonyme (capacité d'organisation et d'animation d'une équipe, capacité à anticiper et organiser le travail de son équipe)
- ⇒ Création d'espace de délibération
- ⇒ Restauration de la convivialité
- ⇒ Organisation de la coopération entre les salariés

De plus, évoluant dans un milieu multiculturel, l'accent devrait être également mis sur:

- ⇒ Développement d'un management interculturel comme mode de management alliant écoute, ouverture et respect de l'autre dans sa différence culturelle en tentant par des actions organisationnelles et relationnelles de les insérer dans l'exercice des fonctions de l'institution et non plus une organisation basée sur l'exemple d'un management à dominance anglo-saxonne
- ⇒ Gestion de la diversité culturelle

Valorisation du rôle de Senior expert, Chef de Secteur, Conseiller...

- ⇒ Transmission du savoir-faire aux collègues
- ⇒ Assistance technique lorsque nécessaire

Proposition d'un plan d'action

Il est essentiel d'établir un plan d'action en déterminant les actions envisagées afin d'enrayer les facteurs de risques, de le mettre en œuvre, de suivre son avancement, son efficacité et de l'évaluer.

Ce plan d'action sera sous la responsabilité d'un groupe de travail incluant le Personnel ainsi que la représentation du personnel.

Il devra être public et mis à jour systématiquement. Le Personnel pourra le consulter à tout moment et pourra également apporter sa contribution via un forum.

R&D s'est investi dans l'étude de ce dossier et a de ce fait, apporté une première analyse qui sera complétée par l'enquête psychosociale lancée prochainement avec l'aide d'un cabinet expert dans ce domaine.

R&D s'engage également à former ses représentants à la prévention des risques psychosociaux.

Ainsi, **R&D** apportera une contribution précieuse à tous les acteurs concernés pour répondre aux exigences d'une partie de la prévention primaire puisque certaines données dont le coût des risques psychosociaux ne sont pas en notre possession.

Une prévention primaire efficace efface toutes les autres préventions!

R&D propose le plan d'action suivant:

- ⇒ Déterminer les actions à mettre en place par le groupe de travail suite à l'analyse des facteurs de risque et aux résultats de l'enquête psychosociale
- ⇒ Mise en œuvre du plan d'action au niveau des trois préventions (primaire, secondaire et tertiaire) en associant les acteurs concernés y compris le Personnel et la représentation du personnel avec l'établissement d'un planning des différentes étapes et en tenant informé le personnel via « my intracomm »
- ⇒ Suivi du lancement du plan d'action par un comité de suivi incluant la représentation du personnel en identifiant les indicateurs de mise en place de chaque action du plan et la mise en place globale du plan d'action
- ⇒ Evaluer les actions mises en œuvre et interroger le personnel par le biais d'une enquête sur leur ressenti de la démarche et ses effets
- ⇒ Réajuster les actions si nécessaire en fonction des résultats de l'enquête

Le harcèlement et les risques psychosociaux sont les nouveaux fléaux du monde du travail. Bien que le harcèlement moral soit déjà identifié depuis plusieurs décennies dans certains corps de métiers; ces dernières années, il est devenu de plus en plus envahissant allant jusqu'à pousser certaines personnes au suicide. D'autres, sans en arriver à de tels extrêmes, se sont retrouvées inaptes, démolies, déconstruites par autant de perversité et de bestialité.

Les méthodes de management axées sur la production et l'évaluation de la performance de manière quantitative au détriment du travail réel et qualitatif n'ont fait qu'accentuer la plaie du mal-être dans le monde du travail et élargir l'incompréhension entre le Personnel et son employeur.

Il est temps de stopper cette machine à broyer le moral et la santé mentale des collègues

Malgré:

- ⇒ le cadre juridique bien clair mettant en avant les obligations de l'institution et de son personnel,
- ⇒ les politiques et mesures de prévention mises en place,
- ⇒ l'alarme tirée par les différents acteurs,
- ⇒ les résultats des enquêtes lancées auprès du personnel par la Commission européenne démontrant qu'il existe bel et bien un problème réel de mal-être au travail et notamment de stress professionnel persistant, et ce depuis plus d'une dizaine d'années,
- ⇒ les recommandations faites par la Cour des comptes européenne d'adopter des mesures administratives adéquates en matière de prévention et de traitement précoce,
- ⇒ le constat plus qu'alarmant des juristes en charge d'affaires de harcèlement ou de conflits au travail,
- ⇒ les coûts en lien direct ou indirect supportés par l'institution,
- ⇒ le facteur d'absentéisme
- ⇒ les conséquences reconnues des facteurs de risques psychosociaux par les différents experts tant au niveau de la Santé du personnel qu'au niveau de l'organisation de l'entreprise,
- ⇒ la prise de position de Mme Georgieva d'afficher une tolérance ZERO pour tout cas de harcèlement,


Force est de constater l'ECHEC flagrant de toutes politiques de prévention et/ou des mesures mises en place depuis le début du processus. En effet, certaines attitudes relevant de la « Politique de la sagesse des trois singes » ne font qu'alimenter et croître ce phénomène.



Dans ce Renard déchaîné spécial Harcèlement et autres risques psychosociaux, R&D a choisi l'ouverture et la fermeté.

L'ouverture d'une approche collective qui englobe tous les acteurs en trouvant des pistes et des solutions à mettre en place.

Et, la fermeté de sanctionner tout cas de harcèlement et d'agissements hostiles qui porteront atteinte à la dignité de toute personne.



Afin que toutes les propositions faites dans ce Renard déchaîné soient prises en compte et mises en place, R&D s'engage à lancer prochainement une enquête psychosociale avec l'aide d'un cabinet d'experts et demande l'organisation des ÉTATS GÉNÉRAUX des risques psychosociaux en invitant tous les acteurs : DG HR, IDOC, Réseau des personnes de confiance, Service de médiation, Juristes, Médiateur européen, COCOBU, Représentants du personnel ainsi que des experts externes.





Christophe Dejours

Biographie

Psychiatre,

Psychanalyste

Professeur titulaire de la chaire de psychanalyse-santé-travail au Conservatoire des arts et métiers—France

Directeur du laboratoire de psychologie du travail et de l'action

Créateur de la psychodynamique du travail

Ses travaux de recherche

- Ecart entre travail prescrit et réel
- Mécanismes de défense contre la souffrance
- Souffrance éthique – sentiment de perte de sa propre dignité, de trahison de son idéal ou de ses valeurs, lorsqu'un individu est amené à commettre du fait de son travail des actes qu'il réprouve moralement
- Reconnaissance du travail et du travailleur
- Les affections du corps et leurs liens avec le fonctionnement psychique

Ses ouvrages

- *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale*, éditions du Seuil, 1998, 183 p.
- *Travail, usure mentale - De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard, 1980 (rééd. 2000), 281 p.
- *Le Facteur humain*, coll. Que sais-je ? Paris, PUF, 1994 (rééd. 2004), 127 p.
- *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel - Critique des fondements de l'évaluation* Versailles, INRA éditions, 2003, 84 p.
- *Le corps, d'abord - Corps biologique, corps érotique et sens moral*, Paris, Payot, 2001 et coll. « Petite Bibliothèque Payot » n° 476, 2003 (ISBN 9782228897488).
- *Conjurer la violence - Travail, violence et santé*, Payot, 2007, et coll. « Petite Bibliothèque Payot » n° 785, 2011 (ISBN 9782228906104).
- *Suicide et travail : que faire ?*, en collaboration avec Florence Bègue, PUF, 2009, 130 p.
- *Les Dissidences du corps*, Payot, coll. « Petite Bibliothèque Payot » n° 01, 2009 (ISBN 9782228904094)
- *Travail vivant*, Tome 1 : *Sexualité et travail*, Payot, 2009, et coll. « Petite Bibliothèque Payot » n° 895, 2013 (ISBN 9782228908399)
- *Travail vivant*, Tome 2 : *Travail et émancipation*, Payot, 2009, et coll. « Petite Bibliothèque Payot » n° 896, 2013 (ISBN 9782228908405)
- *Observations cliniques en psychopathologie du travail*, PUF, coll. « Souffrance et théorie », 2010, 160 p.
- *La Panne*, Bayard éditions, 2012
- *Le Choix - Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Bayard éditions, 2015

Site web: <http://psychanalyse.cnam.fr/equipe-de-recherche/christophe-dejours-488797.kjsp>



Marie-France Hirigoyen

Biographie

Docteur en médecine
Psychiatre
Psychanalyste
Thérapeute familiale systémique
Victimologue

En 1998 elle publie un essai *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, qui s'est vendu à 450 000 exemplaires et qui a été traduit en 24 langues. Ce livre décrivait pour la première fois en France les violences insidieuses exercées par une ou plusieurs personnes à l'encontre d'une autre personne sans que celle-ci puisse se défendre. Ces agissements pris séparément pouvaient paraître anodins mais Marie-France Hirigoyen montrait que leur répétition au quotidien affectait gravement la santé physique ou psychologique des personnes ciblées.

Marie-France Hirigoyen a nommé ces procédés *harcèlement moral*, terme qui a été retenu par les législateurs français et belge, et qui a été accepté en terminologie courante en Espagne et au Japon.

Dans son second livre *Malaise dans le Travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, qui est paru en mars 2001, elle a affiné son analyse et précisé la notion afin d'éviter que le terme soit utilisé abusivement et à contresens.

Ses travaux de recherche

La destruction morale, les victimes des pervers narcissiques—Mémoire

Ses ouvrages

- *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*. Syros—Paris—1998 traduit en 26 langues, publié à 450 000 exemplaires en langue française
- *Malaise dans le travail, harcèlement moral, démêler le vrai du faux*. Syros, Paris, 2001 et en 2002 aux éditions Pocket.
- *Femmes sous emprise, les ressorts de la violence dans le couple*. Oh édition, Paris, 2005. puis aux éditions Pocket.
- *Les nouvelles solitudes. La découverte*, Paris, 2007
- *Abus de faiblesse et autres manipulation*. JC Lattès, 2012
- *Que sais-je: Le harcèlement moral au travail*. Presse universitaire de France, 2014

A revoir

[Conférence organisée le 23 septembre 2014 par Renouveau et démocratie](#)

Site web: <http://www.mariefrance-hirigoyen.com/fr>



Heinz Leymann

Biographie

Psychologue
Psychosociologue
Professeur université de Stockholm-Suède

Il est le premier à avoir effectué des recherches sur le harcèlement moral

Ses travaux de recherche

[Etude sur les 45 agissements constitutifs du mobbing](#)

["Mobbing and Psychological Terrors at Work." *Violence and Victims*. 5:2, pp.119-126.](#)

Site web: <http://www.mobbingportal.com/leymanh.html>





Anne-Françoise Chaperon

Biographie

Psychologue clinicienne
Psychothérapeute

Spécialités de psychothérapie

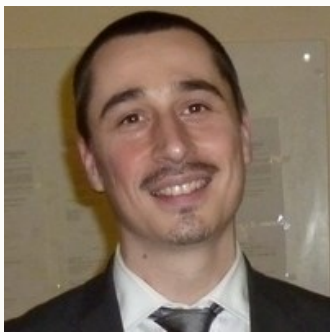
- Troubles anxieux : phobies, anxiété sociale, TOC
- Troubles de l'estime de soi
- Stress professionnel, risques psychosociaux, prévention du harcèlement moral au travail
- Prévention du harcèlement moral et de la manipulation dans la vie quotidienne
- Prévention des maladies liées au stress
- Troubles du comportement alimentaire
- Population : adulte

Autres:

- Coaching managers et dirigeant
- Formation

Ses ouvrages

- L'affirmation de soi par le jeu de rôle, Dunod, 2007.
- 100 réponses sur... le stress, Tournon, 2007.
- Traiter l'obésité et le surpoids, Odile Jacob, 2010.
- Harcèlement au moral au travail, Odile Jacob, 2014
- Prendre en charge les victimes du harcèlement moral, Dunod, 2015



Stéphan Pezé

Biographie

Université Paris-Est Créteil, ESIAG

- Maître de Conférences en Sciences de Gestion
- Membre de l'IRG (pôle : Stratégie-RH-Logistique)
- Référent du volet « Risque Sociétal » de l'ESIPE Créteil (avec Roberto POMA)

Ses travaux de recherche/expertise

- Management de proximité
- Construction de l'identité individuelle dans les organisations
- Santé et sécurité au travail, risques psychosociaux et qualité de vie au travail

Ses ouvrages

- *Les risques psychosociaux 30 outils pour les détecter, les gérer et les prévenir* - Vuybert, 2015

Ses publications

- [Les managers à l'épreuve de la souffrance de leurs collaborateurs : de la compassion à la régulation](#)
- [La construction identitaire en situation. Le cas de managers à l'épreuve de la détresse de leurs collaborateurs. \(A situation oriented approach of identity construction inside organizations. When managers are facing the trials of their subordinates' distress\)](#)
- [Quelles formations pour positionner les managers comme acteurs de santé mentale ?](#)
- [La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est elle sur la bonne voie ?](#)

Autres, voir site web: <http://u-pec.academia.edu/StephanPeze>

Bibliographie

- Le harcèlement moral au travail—Marie France Hirigoyen—PUF 2015
- Harcèlement moral au travail , comprendre et se défendre—Odile Jacob 2014
- Prendre en charge les victimes de harcèlement moral—Anne-Françoise Chaperon—Dunod 2015
- Décision de la Commission C (2006) 1624/3 du 26 avril 2006
- Page my intracomm sur le harcèlement
- Stress, burn-out, harcèlement moral, de la souffrance au travail au management qualitatif—sous la direction de Roland Coutanceau, Rachid Bennegadi, Serge Bornstein—Dunod 2016
- Stress au travail et harcèlement moral: une étude comparative des mécanismes adaptatifs et des conséquences psychosociales—CHU Brugmann, service de psychiatrie, Université libre de Bruxelles
- Etude d'une cohorte clinique de patients harcelés: une approche sociologique quantitative—INRS
- Suicide au travail, que faire? Briser la loi du silence—Christophe Dejours, Florence Bègue—PUF 2012
- Jurisprudence du Tribunal de la fonction publique européenne
- Charte des Droits fondamentaux de l'Union européenne
- Directive 89/391 - directive cadre relative à la Santé et la Sécurité au travail
- Le juge face au harcèlement moral dans le cadre du contentieux de la fonction publique européenne—Etude du juge Sean Van Raepenbusch—table ronde sur le harcèlement—Parlement européen—16-17 juin 2009
- Service de médiation—Rapports annuels 2004 à 2014
- Office d'investigation et de discipline de la Commission (IDOC) - Rapports annuels 2006-2014
- Maître Laure Levi—Contribution au workshop sur les conséquences financières des cas de harcèlement dans les institutions européennes—22 septembre 2015
- The European Ombudsman's approach to dealing with allegations surrounding handling of harassment—Contribution au workshop sur les conséquences financières des cas de harcèlement dans les institutions européennes—22 septembre 2015
- La médiation comme instrument de lutte contre le harcèlement moral—Mercedes Janssen Cases—Contribution au workshop sur les conséquences financières des cas de harcèlement dans les institutions européennes—22 septembre 2015
- Rapport de la politique de prévention du harcèlement moral et sexuel à la Commission européenne—DG HR E3—2015
- Analysis of the 2014 european commission staff survey—GfK Belgium—January 2015
- Résultat de l'enquête « Réorganisation de la DG GROW » lancée par Renouveau et Démocratie—juin 2015
- Identification des risques psychosociaux à la Commission européenne—site de Bruxelles—Rapport DG HR D02—juin 2015
- Sickness absence in the Commission, some figures—DG HR C3
- Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser—Rapport du collègue d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé—France
- Calcul des coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail—Observatoire européen des risques. Analyse documentaire—Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail-2014
- Le Choix—Souffrir au travail n'est pas une fatalité—Christophe Dejours— Bayard 2015
- Les risques psychosociaux—30 outils pour les détecter et les prévenir—Stéphan Pezè—Vuibert 2015
- Expositions psychosociales et santé: état des connaissances épidémiologiques—INRS Documents pour le Médecin du travail n°127—3ème trimestre 2011



