

# JOURNAL D'UN MÉDECIN DU TRAVAIL

## Des cas de harcèlement moral dans la grande distribution

Depuis 19 ans, maintenant, je suis le médecin du travail d'un hypermarché. Dans cet établissement travaillent environ 480 personnes. Je me suis bien évidemment aperçue depuis longtemps que les conditions de travail y sont très pénibles tant sur le plan physique (manutentions très lourdes et répétées, souvent sans matériel adapté et sous contraintes de temps) que sur le plan psychologique (la pression morale et les brimades diverses sont constantes ; la plus constante est la suppression des congés ou le changement de jour de repos lorsque l'on revient d'un arrêt de travail pour maladie ou accident du travail).

D'une façon tout à fait primaire, j'ai longtemps pensé que les « chefs » étaient tous des sales types payés pour malmenier leur équipe. J'étais d'autant plus convaincue d'avoir raison qu'il me semblait être tous bâtis sur le même modèle : à l'embauche ils sont tous comme « gonflés », ils ont un ego sans limite, c'est sûr, dans cette société ils auront un avenir très brillant, d'ailleurs on leur a dit en les embauchant que leur carrière serait très brillante et leur avancement très rapide à condition de **donner**, donner toujours pour le bien de l'entreprise.

Lorsque je les interroge sur le sens de ce mot « **donner** », ils savent que cela veut dire :

- Donner beaucoup de temps, temps non rémunéré pour partie.
- Donner beaucoup d'énergie, faire soi-même le travail d'un ou plusieurs équipiers absents.

Tous répètent qu'entrer dans cette entreprise, c'est comme un mariage, qu'il faut savoir revivre, ne penser que pour et à travers l'entreprise. Le travail doit passer avant la vie familiale, le travail doit toujours passer avant la vie privée.

Mettre beaucoup de pressions sur leurs équipes afin de les pousser à ce qu'elles aussi donnent toujours plus.

Lors des visites suivantes, je trouve deux catégories :

- Des jeunes gens qui souffrent, qui sont épuisés physiquement et moralement. Les même propos me reviennent : « *Je suis épuisé, je n'en peux plus, je n'ai pas les moyens de faire tout ce que l'on me demande, mon chef veut que je me débrouille pour "virer" ce salarié mais je*

*ne peux pas, il a des enfants et puis il bosse pas plus mal qu'un autre alors pourquoi le virer ? Je donne sans compter mon temps, je ne fais rien d'autre que bosser, je rentre le soir crevé, je ne peux plus supporter mes gosses avec ma femme, ça va mal, on s'engueule constamment. J'ai un objectif que je ne pourrai pas tenir et pourtant je fais tout mais je n'y suis pour rien... »* (un événement inattendu comme par exemple de la pluie en été fait que les clients n'achètent pas de vêtements légers, pas de légumes pour les salades, pas de viandes pour les barbecues... toutes ces prévisions d'achat tombent à l'eau, mais la direction ne veut rien savoir, le chiffre n'est pas fait et le chef est convoqué pour avertissement !).

Très souvent, à ces jeunes gens sans beaucoup d'ancienneté, je conseillais de quitter cette société, leur disant qu'ils n'y avaient pas leur place et que leur souffrance allait les rendre malades.

- Dans la deuxième catégorie, je mets tous les chefs qui semblent adhérer au système.

Au fil du temps qui passe et des visites médicales, j'ai l'impression d'être devant des individus qui ont les mêmes réactions, les mêmes remarques désobligeantes sur leurs équipiers malades ou accidentés, les mêmes discours, bref ! ils ont une espèce de « pensée unique », ils me paraissent comme blindés, rien ne les atteint, rien ne les surprend. Ils sont prêts à tout pour réussir. Avec le temps, je remarque que souvent ces chefs, soit vivent seuls, soit vivent une vie parallèle à celle de leur famille. Qu'importe la réussite n'a pas de prix !

Avec eux il est bien sur difficile d'avoir une approche de leurs conditions de travail, certains parfois livrent leur souffrance dans leur vie privée, mais toujours ils refusent le lien possible de causalité avec leurs conditions de travail. Je me débrouillais donc avec tout ça, jusqu'au jour où je vois en visite de reprise de travail un des chefs « imperméables ».

### JUIN 2000

Isabelle travaille depuis dix ans dans ce magasin comme chef de rayon. Elle a été arrêtée depuis plusieurs mois pour dépression. Je vois donc cette patiente en juin 2000 en visite de reprise. Elle est très angoissée, se dévalorise, pleure,

décrit des idées noires, elle est complètement insomniaque, il lui arrive de faire des cauchemars – de voir son chef de secteur lui bondir dessus en hurlant...

Quand je lui parle de son travail, elle s'écroule complètement, sanglote et me parle de son chef qui l'a humiliée à plusieurs reprises devant ses équipiers et même devant la clientèle. Elle me dit l'entendre hurler, sans rien comprendre à ce qu'il dit, que tout cela la paralyse, elle se dit incapable de supporter « tout ça » à nouveau.

Je suis donc amenée à mettre Isabelle en inaptitude temporaire. Après un nouvel arrêt de travail, un traitement médicamenteux et une prise en charge psychiatrique, je reverrai Isabelle pour la mettre inapte à tous les postes de l'entreprise, tant elle se sent harcelée et a peur de revenir.

Son chef de secteur et le directeur m'expliquent alors que Isabelle était un mauvais manager, qu'elle était nulle. Son inaptitude médicale leur semblait une bonne chose, ils allaient payer les indemnités dues, et le problème était réglé. Isabelle sera effectivement licenciée – elle touchera de grosses indemnités vue son ancienneté – et retrouvera très vite un travail dans une autre région et dans un secteur d'activité tout à fait différent.

Quant à moi, je venais de terminer mes cours de psychodynamique du travail et je me suis mise à voir la direction de cet établissement d'un œil nouveau. Des questions toujours sans réponse aujourd'hui me sont venues :

- Était-ce pour cette direction une victoire ou un échec ?
- Comment pouvait-on se permettre de juger comme nulle et incompétente professionnellement une femme qui avait dix ans d'ancienneté et qui « tenait ses objectifs » ?
- Quels événements pouvaient expliquer cette rupture ?

En tout cas, à partir de ce moment, je me suis mise à écouter les chefs de cet établissement d'une oreille plus attentive. Auparavant, je m'imaginai que seuls les salariés de terrain pouvaient être victimes de mauvaises conditions relationnelles, je pensais que les chefs pouvaient se défendre. J'ai tout à coup eu beaucoup plus de compassion pour ces chefs de rayons, j'ai été plus attentive à tous les mots traduisant un mauvais climat. J'ai essayé, sans y être arrivée, de comprendre comment le management « fonctionnait » : quels étaient les véritables enjeux, est-ce qu'en réalité, les chefs de rayon détenaient du pouvoir ?

Sans doute parce que j'ai été plus réceptive, ces chefs de rayon se sont livrés beaucoup plus facilement, certains m'ont alors raconté qu'avec le nouveau directeur, ils étaient obligés, plus souvent semble-t-il que par le passé, de faire des choses qu'ils réprouvaient.

J'ai tout à coup été capable de leur dire que plusieurs d'entre eux m'en avaient déjà parlé, qu'ils n'étaient pas les seuls

à souffrir de cela, et que je les incitais vivement à ne pas agir contre leur propre conscience et à parler entre eux, puisqu'ils étaient tous plus ou moins concernés.

Naïvement, j'imaginai ainsi que pourrait se construire une sorte de collectif de défense. Très vite, je me suis aperçue que les quelques chefs qui avaient osé parler étaient très vite mis en quarantaine par les autres et devenaient victimes de brimades, voire de véritables harcèlements.

Mon collectif était là où je ne l'imaginai pas ! Il s'était constitué aux dépens de ces quelques chefs pris soudain comme boucs émissaires.

Tout ceci me désespère et me laisse très perplexe, je m'interroge sur les conséquences de mon action.

## DÉCEMBRE 2000

**E**n décembre 2000, Mathieu, chef de rayon depuis 1988 dans le magasin, demande une visite de pré-reprise. Il est en arrêt depuis plusieurs mois pour des lombalgies très invalidantes.

Je reçois donc Mathieu en consultation dans le magasin où j'effectue une à deux vacations hebdomadaires. Mathieu a trente-cinq ans et ressemble à un vieillard, il marche courbé et s'appuie sur une canne, il boite. Il me présente un très lourd dossier médical : beaucoup de radios, de scanners, d'ordonnances... J'examine ce patient, son dossier médical, je reste indécise : pas grand chose de bien objectif. Pressentant une reprise de travail difficile, je décide de faire une demande de reconnaissance travailleur handicapé, ce que Mathieu accepte volontiers.

Je l'interroge tant sur sa vie privée que professionnelle, tout semble bien aller. Mathieu est très demandeur d'une reprise de travail, il m'explique qu'il a pris rendez-vous chez un « grand chirurgien ». Je négocie pour une reprise éventuelle après l'avis du « grand chirurgien ».

Quelques semaines plus tard, Mathieu me téléphone et m'explique que ce chirurgien ne peut rien pour lui, qu'il souffre toujours autant, mais que de toutes façons il faut qu'il reprenne son travail, il me demande un rendez-vous, je lui explique alors qu'exceptionnellement il n'y a pas de vacation dans le magasin cette semaine, mais que je le verrai sans problème ailleurs. La réaction de Mathieu m'interpelle, il me dit que cela ne fait rien, certes c'est beaucoup plus loin, mais qu'il se débrouillera et que de toute façon il préfère, comme ça il n'aura pas à voir le magasin.

Ces paroles résonnent en moi, je me dis que peut-être il y a quelque chose à creuser de ce côté là.

Deux jours après, je vois Mathieu arriver à ma consultation, il se tient droit, boite moins et oublie sa canne dans la salle d'attente. Il se plaint toujours beaucoup de son dos, et de douleurs irradiantes. Je lui fais remarquer qu'il a oublié sa

canne et Mathieu me dit que depuis quelques temps il n'en a besoin que pour se rendre au magasin.

Tout de suite, je laisse la pathologie lombaire et évoque avec lui ses conditions de travail et ses relations avec Benoît son chef de secteur, j'évoque paroles et situations que vivent certains autres chefs de rayon avec Benoît.

Le visage de Mathieu s'éclaire et me dit : « *Vous aussi vous savez.* », il m'explique que Benoît est devenu très sévère avec lui, qu'il est grande gueule, qu'il ne pardonne rien, qu'il n'est jamais content. Mathieu me dit « *Et puis vous savez bien la dernière – et non je ne savais pas ! – Benoît vient de nommer un autre chef de rayon, il dit partout que cette nomination n'est pas le remplacement de Mathieu mais qu'elle est définitive, que de toute façon Mathieu ne reviendrait pas, que c'est un grand handicapé...* » Je rappelle que depuis le début de son arrêt Mathieu se rend sur son lieu de travail en boitant et en marchant avec une canne. Les choses commencent à s'éclairer en moi, je comprends pourquoi Mathieu est si pressé de reprendre le travail malgré sa symptomatologie très douloureuse.

Je revois plusieurs fois Mathieu à sa demande, ailleurs que dans le magasin, chaque fois je m'oppose à sa reprise de travail, il met toujours en avant sa lombalgie invalidante, je le fais de plus en plus parler de son travail jusqu'au jour où Mathieu m'explique que Benoît lui a demandé de « virer » un salarié jugé trop lent et inefficace. Ne pouvant lui trouver de fautes, Mathieu refuse de licencier ce salarié pour un vol imaginaire. Très vite Mathieu reçoit des missions impossibles à faire. Benoît l'humilie, l'atteint dans sa dignité de chef puis très vite d'homme, jusqu'au jour où Mathieu a tellement mal au dos qu'il s'arrête.

Au fil de mes entretiens j'aide ce patient à prendre conscience de son mal être et que son mal au dos pouvait signifier tout simplement qu'il en avait « plein le dos ». Mathieu accepte une prise en charge psychiatrique et il sera dirigé vers la consultation de pathologie professionnelle, où une prise en charge sera instituée.

En octobre 2001 j'ai dû mettre Mathieu en inaptitude définitive, l'employeur attendra plus d'un mois pour contester ma décision. C'est moi qui sournoisement conseille au DRH la contestation. Je me dis que par ce biais enfin le MIRTMO et l'inspection du travail seront alertés et pourront intervenir...

J'ai été bien déçue par la suite de l'intérêt de cela, car au-delà du soutien qu'ils m'ont manifesté, leur action sur le terrain n'a pas eu les répercussions que j'espérais sur les dysfonctionnements de l'entreprise. L'inspecteur du travail confirmera mon inaptitude. L'employeur contestera la décision de l'inspecteur du travail devant le tribunal administratif.

Pendant tout ce temps Mathieu est très inquiet pour sa femme. Elle travaille dans un autre magasin de la même enseigne. Il est persuadé qu'on va lui en faire « voir ». Il y aura en effet des pressions sur elle.

Actuellement Mathieu va très bien. Il refait une formation professionnelle grâce à la COTOREP.

Pendant la période où je vois régulièrement Mathieu, je vois Thibault en visite annuelle systématique.

## OCTOBRE 2001

Quelques heures auparavant, en faisant mes courses dans le magasin, j'avais rencontré deux de ces employés qui m'ont dit être fort inquiets pour leur chef : ils l'ont vu pleurer en cachette dans la réserve, lui qui est d'habitude si courageux, qui supporte toujours tout. Ils me disent que depuis quelque temps le chef de secteur Benoît est toujours sur « son dos », qu'il lui crie dessus constamment.

Thibault se présente très en retard au rendez-vous de sa visite médicale ; il a l'air absent, le regard vide. Après mes premières paroles qui ont dû être du genre « *Alors, comment allez-vous ?* ». Thibault s'écroule littéralement, se met à pleurer, à me tenir des propos d'auto-dévalorisation, présente des idées noires avec menaces de passage à l'acte.

Il me parle abondamment et spontanément de ses déboires conjugaux, sa femme va le quitter. « *Et oui – me dit-il – elle ne me voit jamais et puis quand je rentre ou ma fille est couchée ou je ne la supporte pas, je suis réellement fatigué, plus rien ne m'intéresse, je rentre pour me coucher et ça elle ne le comprend pas.* »

J'arrive à ramener la conversation sur le travail, Thibault me dit que là non plus ça ne va pas fort, que depuis des mois, Benoît essaye de le « virer », qu'il est constamment sur son dos. Le secteur va très mal. De lourds investissements ont été faits pour la création d'une cave à vin, et les ventes ne sont pas là... En plus, la foire aux vins n'a pas rempli ses objectifs. Thibault me dit qu'il avait bien prédit tout cela qu'il avait prévenu qu'il n'y avait pas la clientèle pour cette cave à vins et puis, cette année la foire aux vins a été un fiasco partout. Forcément, comme l'année dernière on a manqué de marchandises, la consigne a été cette année de faire le plein. « *Tout ça c'est la faute de Benoît qui voulait un rayon de prestige et une foire exceptionnelle. C'était son idée et c'est moi qui en prends plein la "g..."* »

Benoît lui reproche de ne pas en faire assez et justement il vient de lui demander de réaliser l'inventaire du rayon, il veut les chiffres pour demain. Thibault sait que cela est matériellement impossible à réaliser même en faisant travailler toute son équipe toute la nuit, ce que Thibault se refuse de toutes façons de demander à ses « gars ».

Afin de protéger Thibault je le mets aussitôt en inaptitude temporaire et le dirige en urgence vers une structure adaptée. Thibault parlera de plus en plus de ses difficultés dans son travail avec son psychiatre. Après une prise en charge en psychothérapie et un traitement médicamenteux lourd, je mets en mai 2002 Thibault en inaptitude définitive à tout travail dans l'entreprise.

Au bout d'un mois, le directeur s'est enfin manifesté en m'envoyant un recommandé me signalant que le magasin était un établissement d'une grosse entreprise et que d'autres établissements pouvaient accueillir Thibault. Je reprends contact avec Thibault qui a son salaire et reste chez lui. Thibault m'explique qu'il sait qu'il est à tout jamais marqué au fer rouge et où qu'il aille dans le groupe il sera considéré comme un paria, il a plein d'exemples à citer...

Je réponds à la direction du magasin que je confirme que Thibault est bien inapte à tous les postes de l'entreprise. Plusieurs recommandés suivront, je reconnais et par le style et par le vocabulaire utilisés que les courriers sont écrits par un avocat. Je prends contact avec le MIRTMO qui m'aide à chaque fois à répondre à ces lettres. J'informe ma direction de toute l'embrouille dans laquelle je me trouve. On me conseille de faire profil bas, de trouver une réponse pouvant satisfaire l'entreprise sans léser le salarié. Je refuse, mon directeur médical me rappelle que ce magasin est une grosse entreprise et qu'il est toujours intéressant d'avoir de grosses entreprises et qu'à cause de mon intervention il considère qu'elle est perdue... Il me demande sans trop insister si je souhaite qu'un autre médecin prenne temporairement ou définitivement le relais. Je lui réponds que c'est hors de question et pourtant je sens que je ne vais pas très bien, que toute ces affaires « m'ébranlent » mais les vacances approchent et j'ai décidé de ne pas leur faire le cadeau de craquer !

Finalement en octobre, Thibault sera licencié. Thibault va très bien. Ses problèmes personnels et en particulier ses difficultés conjugales se sont estompés. Il a repris pied devant sa petite fille et a eu un autre enfant. Je crois qu'il vient de retrouver du travail.

## DÉCEMBRE 2001

**J**e vois Aurélie, elle m'est adressée en urgence par l'inspecteur du travail. Sur les conseils de son mari, Aurélie est allée voir l'inspection du travail pour décrire ce qu'elle vit.

Je ne connais pas Aurélie, elle vient d'arriver d'une autre enseigne récemment rachetée, chez qui elle a travaillé une quinzaine d'années. C'est une femme de trente-huit ans, élégante. Son allure vestimentaire ne colle pas avec son visage, elle n'est pas maquillée, pas coiffée.

Dès que j'aborde avec elle le pourquoi de cette visite elle s'écroule, pleure beaucoup, sanglote, me dit ne pas comprendre ce qui lui arrive, d'être tombée chez « des fous ». Elle me dit ne plus supporter les agissements, les mauvaises manières et les hurlements de son chef de secteur Jérôme. Tout lui est devenu intolérable, arriver sur le parking est déjà une épreuve terrible. Elle me dit qu'elle ne s'est jamais arrêtée, qu'elle a toujours été la plus performante et que c'est pour cette raison qu'elle a été mutée dans ce magasin proche de chez elle, alors pourquoi est-elle aujourd'hui si mal ?

Depuis plusieurs jours Jérôme est constamment sur le dos de Pierre, chef de rayon depuis quelques années, dans le même secteur qu'Aurélie. Jérôme insulte régulièrement Pierre, ne

le trouve pas assez performant. Il le ridiculise, le rabaisse en réunion, devant ses équipiers et devant la clientèle.

Aurélie est révoltée, personne ne se manifeste, aucun autre chef ne prend la défense de Pierre. Alors elle ose leur dire que ce sont tous des lâches, elle ose tenir tête à Jérôme, dans son poste précédent on pouvait parler à son supérieur et lui dire que l'on n'était pas d'accord. Ici dès « *qu'on l'ouvre, on se fait casser* ».

Elle va voir chaque chef de rayon et leur dit qu'il est inadmissible de laisser Pierre seul face à Jérôme, que l'attitude de harcèlement de Jérôme n'est pas justifiée... Tous sont d'accord en aparté, mais personne ne veut rien faire... tous lui disent de ne pas s'en occuper et de faire son boulot. Très vite Jérôme adoptera le même comportement humiliant à son égard. Alors elle craque et fait une grosse dépression. Je la mets en inaptitude temporaire. Je l'adresse en consultation de pathologie professionnelle et à un psychiatre. Depuis elle est toujours en arrêt maladie.

Pierre sera licencié pour faute grave. Je ne le verrai jamais en visite médicale.

Très vite, Aurélie redevient combative et affiche une volonté de vengeance. Elle prend contact avec un avocat. Aussi bien l'inspecteur du travail, à qui j'envoie désormais « tous mes cas », que moi, lui disons qu'elle n'est pas la seule à être victime de harcèlement. Aurélie fera des pieds et des mains pour obtenir les noms des autres victimes, les contactera et réussira à créer un collectif qui portera plainte aux prud'hommes.

Mathieu, Thibault, Pierre, Aurélie et deux autres salariés constituent ce collectif.

Après plusieurs reports le jugement est prévu pour le mois de mai 2003. Plusieurs articles sont parus dans la presse, aucun salarié, aucun syndicaliste n'en parle, personne ne semble informé, personne ne semble les avoir lus.

En même temps ou après ces histoires sont arrivés d'autres cas de harcèlement moral, certains ont été licenciés pour fautes, d'autres sont en « inaptitude temporaire » et donc en arrêt maladie. J'ai bien évidemment, au fur et à mesure des nouveaux cas alerté le directeur et le DRH, ils sont tous deux restés sourds, à chaque fois ils me reproduisent le même discours : « *C'est très facile de se faire passer pour malade, on vient vous voir et le tour est joué* ». J'ai alerté le directeur régional et le DRH France, par lettres recommandées : aucun écho à mes courriers.

L'inspection du travail est parfaitement au courant par les déclarations de maladies à caractère professionnel que j'ai faites, déclarations qu'a faites aussi le spécialiste à qui j'adresse tous mes « harcelés », et par tous les témoignages des « harcelés » ainsi que par tous les salariés témoins de ces faits, beaucoup acceptent de témoigner, ce qui m'étonne vu le contexte, mais je crois qu'ils ont enfin l'espoir que cela va changer.

Au cours du CHSCT de septembre 2001, j'ai expliqué que des méthodes contraires à la dignité de l'homme étaient utilisées dans certains services : aucune de mes paroles ne figuraient au compte-rendu. À chaque réunion suivante, je refusais d'approuver le compte-rendu et demandais que mes propos soient retranscrits, rien n'y faisait. « L'ambiance » était très tendue. Les représentants du personnel ne se sont pas manifestés. Ils baissaient la tête et ne disaient rien. Une déléguée a même dit que ce que je disais était faux. Cette même déléguée est venue me voir ensuite pour me dire qu'elle avait été forcée de dire cela mais qu'il fallait que je continue !

J'ai fait un courrier au directeur pour lui demander de veiller à ce que le nécessaire soit fait, j'ai fait une copie de ce courrier au secrétaire du CHSCT, ma lettre n'est jamais arrivée au secrétaire du CHSCT (idem pour le courrier adressé par l'inspecteur du travail). L'inspecteur du travail menace de faire un délit d'entrave, ce ne sera pas suivi d'effets.

J'ai relaté tous ces faits dans mon rapport annuel, rapport que pour la première fois depuis dix-sept ans j'ai tenu (il m'a fallu beaucoup d'acharnement pour y arriver) à présenter en CE. Les délégués du personnel et les syndicats sont donc désormais informés.

J'ai cru que l'un des deux syndicats représentatifs allait se mobiliser. Les délégués sont venus à plusieurs reprises me voir, finalement ils ne feront rien... car ce sont des « chefs » qui sont concernés.

J'avoue être passée par de longues périodes de doutes et de désarroi. Il m'était devenu très difficile de travailler dans ce magasin tant mes propres conditions de travail étaient dégradées :

Les chefs de secteurs disaient à leur chef de rayon de se méfier de moi, qu'il ne fallait rien me dire, certains refusaient de venir passer la visite médicale. D'autres faisaient des « scandales » dans la salle d'attente, contestant l'utilité de la visite médicale, expliquant qu'ils avaient mieux à faire qu'à perdre du temps avec moi car « eux » ils travaillaient..., refusant de se déshabiller... L'un a même fait un compte rendu écrit de sa visite, ce compte rendu était destiné à ses équipiers.

J'essaie de rester zen, mais parfois je craque et les invite vertement à prendre la porte. Au fond de moi je les plains, je sais que certains se croient obligés de tenir ce rôle, lors de la consultation ils me le disent, me décrivent leur souffrance et leur impossibilité à faire autre chose que subir, plusieurs me mettront en garde, « ils » cherchent à vous virer, faites attention, « ils » vont essayer de vous mettre un objet dans votre sac ou dans votre poche pour vous accuser du vol....

Le directeur m'envoie régulièrement des lettres pour me demander des précisions sur telle ou telle décision médicale... il a même envoyé un courrier me disant que mes consultations étaient surréalistes ! Qu'est-ce que cela signifie ?

J'ai bien sûr proposé à plusieurs reprises au directeur de réfléchir ensemble ou pourquoi pas de faire appel à un organisme compétent pour résoudre tous ces désordres. À chaque fois sa réponse a été : « *Je sais ce qu'il y a à faire* ». Il a manifestement peur de perdre une partie de ce qu'il croit être du pouvoir, que faire ?

J'ai décidé de ne rien changer dans mon comportement. Si j'ai peur, je suis « cuite », ils ne m'auront pas, je ne craquerai pas. Alors je continue de faire très régulièrement mes courses dans le magasin mais j'essaie de varier les jours et les horaires, je ne prends qu'un tout petit sac à main que je tiens près du corps, je ne porte pas de vêtements amples... Dès qu'un salarié s'approche de moi je me recule, je sais que le « danger » peut venir de toute part... J'ai le sentiment de devenir parano. J'en parle à plusieurs consœurs amies, je sens bien qu'elles m'écoutent mais pensent que j'en rajoute. Je ne sais plus bien où j'en suis. On me conseille de me syndiquer, au cas où... Les MIRTMO prennent de mes nouvelles, cela me reconforte mais je me sens tout de même bien seule devant ce **chantier**.

À cette époque, je vois souvent le DRH, homme mielleux et sans courage. Entre nous s'installent des relations bizarres, chacun joue un rôle sans que l'autre n'en soit dupe. Il joue « copain-copain » avec moi, m'arrange des aménagements de poste impossibles à obtenir jusqu'à présent et moi je fais passer des messages : « *Vous n'êtes pas content de ma décision d'inaptitude, mais contestez donc... et je lui explique la procédure* », « *Je sais que vous cherchez à me virer, si vous réussissez je prendrai une année sabbatique pour écrire un livre sur mon histoire dans le magasin* ». Cette phrase dite comme une plaisanterie me reviendra très régulièrement tant la crainte de la médiatisation est grande. Lors de la parution des articles de presse le DRH me dit ne pas les avoir lus... je sais que c'est faux. Je lui dis que j'ai aussi été contactée par des journalistes mais que j'ai considéré ne pas avoir à répondre étant tenue au secret professionnel, mais que s'il me semblait y avoir trop d'exagérations je me réservais le droit d'intervenir ; alors il prend peur et m'assure que l'on va trouver une solution mais que tout est mieux que la presse « *Cela est mauvais pour le commerce* ».

Le DRH est mis en accusation devant les prud'hommes, c'est pour lui une grande souffrance, il m'en parle beaucoup, objectivement il n'y est pour rien. Devant le tribunal des prud'hommes le DRH et l'avocat de l'entreprise diront que je suis un très mauvais médecin et que vraiment je ferais mieux de faire autre chose que de la médecine.

Je vois aussi très régulièrement à sa demande le chef de secteur Benoît accusé de harcèlement. Il ne comprend rien à ce qu'il lui arrive, il ne va pas bien du tout. Je lui explique que moi non plus je ne comprends pas : il y a dix ans il était un chef de secteur aimé et apprécié, il revient quelques années plus tard dans le magasin et il est devenu cet homme qui fait tant souffrir. Que s'est-il passé ?

Lors de toute cette période, j'ai vu Jérôme en visite systématique et j'ai un moment hésité à le mettre en inaptitude le

considérant comme dangereux pour autrui. J'en ai parlé au MIRTMO qui me l'a déconseillé. Ai-je fait mon travail en laissant Jérôme continuer à faire le sien ? Que se serait-il passé si un salarié avait fait un « passage à l'acte » ? Qu'elle était mon niveau de responsabilité ?

Toute la violence et la perversité que je sens chez Jérôme est-elle d'origine psychiatrique ou induite par l'organisation du travail ? Je ne me suis jamais posé cette question pour Benoît.

## MAI 2003

**J**e suis beaucoup plus sereine, je fais maintenant partie d'un groupe de réflexion sur le harcèlement moral. Cela me permet d'avoir un lieu de paroles et d'échanges. Je prends beaucoup plus de recul et me culpabilise moins de ne pas arriver à faire changer les choses.

J'ai, cependant, toujours beaucoup de questions sans réponse. Il me semble que la direction du magasin a agi contre ses propres intérêts mais il y sûrement beaucoup de choses qui m'échappent... :

- Faire traîner le licenciement de Thibault c'est, me semble-t-il, encore donner matière à l'accusation pour harcèlement moral.
- Pourquoi porter la contestation de l'inaptitude de Mathieu devant le tribunal administratif ?
- Pourquoi ne pas retranscrire mes propos dans les différents comptes-rendus des réunions du CHSCT ? Ils auraient dû comprendre avec le temps que je ne baisserais pas les bras, alors pourquoi ce comportement « hors la loi » ?
- Pourquoi les actions de l'inspecteur du travail et celles du MIRTMO n'ont pas eu d'effet sur le terrain ? Que peuvent-ils faire, jusqu'où peuvent-ils nous aider ?
- À quoi bon avoir des structures au-dessus du magasin, si elles ne se manifestent pas quand un médecin du travail les alerte ? De même, à quoi sert mon rapport annuel qui est transmis à ces mêmes structures ?
- Pourquoi les délégués du personnel et les syndicats sont-ils restés passifs ? La souffrance d'un « chef » ne vaut-elle pas celle d'un salarié de terrain ?
- Comment comprendre que tous ces salariés aient pu tenir aussi longtemps ? Qu'est-ce qu'ils ont dû mobiliser pour résister ? Ils ont participé à cette dynamique et brutalement ils s'écroulent, pourquoi ?
- Jusqu'où le médecin du travail peut-il aller ? Quelles limites doit-il s'imposer ? Quels sont ses moyens de défense, si les choses tournent mal ? Quelle est sa protection ?

## JUILLET 2003

**A**ctuellement, la situation s'est calmée. J'ai depuis quelque temps des conditions de travail normales.

Le directeur a changé, il est beaucoup plus aimable et courtois avec moi, me faisant croire que le dialogue est possible,

il l'est certes mais ne sert à rien... L'ancien directeur a été licencié. Les deux « harceleurs » et le DRH ont été mutés. Il n'y a plus de DRH dans le magasin : nouvelles directives de l'entreprise. On attend le jugement du tribunal des prud'hommes, il a été maintes fois repoussé. Les délégués du personnel et/ou les délégués syndicaux viennent toujours me demander, en cachette, d'intervenir, mais eux restent toujours aussi passifs.

J'ai le profond sentiment que malgré toutes mes démarches, rien n'a été remis en questions, tout continue de fonctionner comme avant, si ce n'est que depuis que j'ai réussi à mettre tous ces problèmes sur la scène publique, les langues se délient plus facilement, et c'est aujourd'hui ma seule satisfaction.

## SEPTEMBRE 2003

**S**eptembre 2003, le jugement des prud'hommes est enfin rendu : la société est condamnée pour harcèlement moral dans les dossiers de Pierre et de Thibault, les quatre autres salariés sont déboutés, ils feront appel, l'entreprise fera de même.

Du coup, j'ai de nouveaux contacts avec Mathieu, Thibault, et Aurélie :

- **Thibault** est content d'avoir gagné, mais il est très amer, il pense que l'entreprise s'en sort financièrement bien et trouve que tout ça est très injuste pour ses collègues. Il me répète que son histoire est toujours très difficile à porter, qu'il ne va toujours pas très bien qu'il continue à être traité, mais que maintenant il espère pouvoir tourner la page et retrouver enfin du travail. Il me dit que c'est très difficile pour lui d'expliquer à de futurs employeurs ce qui s'est passé, il craint un jugement négatif et répète à plusieurs reprises : « *Personne n'embauche quelqu'un qui a mis une société comme celle-là aux prud'hommes, ils ont tous les droits eux...* »
- **Mathieu** est extrêmement déçu, il est complètement déstabilisé, il me dit ne plus vouloir parler de tout cela même avec sa femme (ce qu'elle me confirmera...), il dit vouloir tout oublier. Il est de plus, très inquiet, il a appris par son avocat (il n'a pas eu le courage d'ouvrir la lettre) que le tribunal administratif avait donné raison à l'entreprise. Du coup, il craint de devoir rembourser ses indemnités de licenciement, craintes non fondées. Par contre, sur le plan professionnel il est très épanoui dans son nouveau travail.
- **Aurélie** présente toujours un gros syndrome dépressif, elle reste insomniaque, angoissée, pleure beaucoup, elle a cessé depuis longtemps toute prise en charge : je lui conseille vivement de reprendre contact avec un psychiatre. Elle est bien sûr très déçue du jugement, mais elle semble usée, elle fera appel mais dit ne plus vouloir mener la lutte « *À quoi bon ? Tous ces efforts... et les articles de presse ça a servi à rien...* ». Sur le plan administratif, elle est toujours en arrêt de travail mais n'est plus indemnisée depuis avril, il va donc falloir faire une inaptitude.

Après avoir longuement réfléchi et avec l'accord de Aurélie je décide d'en parler avec le directeur du magasin, avant de rédiger la fiche. Je lui téléphone et propose qu'il contacte son avocat afin que ce dernier propose une formulation de la fiche d'inaptitude. Je suis décidée à reprendre la proposition de l'avocat, si bien entendu cela est conforme à mon éthique et aux intérêts de Aurélie. Cela devrait éviter aux uns et aux autres des complications supplémentaires...

Le directeur est ravi de ma proposition. Quelques jours plus tard, il me rappelle et propose un rendez-vous avec Aurélie. Il nous explique qu'il a pris des contacts avec sa direction et que l'entreprise ne souhaite absolument pas que Aurélie revienne y travailler. Il paiera ce qu'il doit payer et souhaite que tout se passe sereinement, mais que son avocat n'a rien à proposer pour la rédaction de ma fiche.

Je commence l'inaptitude de Aurélie.

Entre les deux visites, le directeur apprend que Aurélie a fait appel de la décision du jugement, il propose un rendez-vous avec les deux avocats respectifs afin de trouver un arrangement pour arrêter toute la procédure. Je refuse de participer à cette réunion, considérant que n'est pas du tout mon rôle de médecin du travail. Finalement, cette réunion n'aura jamais lieu. Pourquoi ? Je fais la deuxième visite et après avoir demandé conseil au MIRTMO, je marque sur ma fiche qu'un reclassement est envisageable dans un autre établissement dans un poste donnant à Aurélie les moyens d'être autonome dans son travail. Une dizaine de jours après, le directeur convoque Aurélie pour l'entretien de licenciement et propose de lui donner 50 000 F de plus que ses indemnités de licenciement pour renoncer à son appel (le montant des indemnités de licenciement plus 50 000 F correspondent à la somme réclamée par Aurélie. Les deux salariés qui ont gagné aux prud'hommes ont eu plus de deux ans de salaires... rien avoir donc avec la proposition...). Aurélie refuse.

L'entretien se passe donc très mal, le directeur ayant le sentiment de s'être fait berné : elle a la somme qu'elle souhaitait et pourtant elle refuse tout accord... il oublie simplement que les indemnités de licenciement sont un dû. Je crois qu'il a réellement cru pouvoir s'en tirer à bon compte.

Du coup, il décide de s'entourer de mille et une précautions : il fait une proposition de poste, que Aurélie refusera. Il reste très courtois avec moi, me téléphone régulièrement pour m'informer, me demande avis et presque conseils ! Il souhaite que je lui écrive ce que j'entends par autonomie, ce que je ferais avec beaucoup de précision afin qu'il puisse licencier Aurélie. Je joue le rôle « d'intermédiaire » entre les deux... en essayant d'apaiser la rancœur du directeur et l'extrême angoisse de Aurélie qui est persuadée qu'elle ne sera pas licenciée...

Fin janvier 2005, Aurélie est licenciée sans plus d'embrouilles.

## JUIN 2004

**D**epuis six mois environ, la venue d'un nouveau chef de rayon génère à nouveau dans un rayon de gros problèmes de souffrance au travail ; des insultes pleuvent : « *Vous n'êtes que des nuls, des comme vous y en a plein les poubelles, casse-toi si t'es pas content, je ne comprends pas pourquoi les vieilles comme vous sont encore au travail vous n'êtes que des ramollies, magnez-vous le cul les mamies, les handicapés on devrait les enfermer dans des centres...* ». ».

Tout ceci bien sûr, est dit en hurlant. Le chef de rayon licencie à tour de bras, donne des avertissements, donne des ordres contradictoires, change les horaires, les jours de congé de vacances... Tout est fait sous le regard bienveillant de son chef de secteur qui utilise les mêmes méthodes. Bien évidemment les arrêts de travail se multiplient, des inaptitudes temporaires fleurissent ; ce qui me met à nouveau en difficulté dans mon travail... Les délégués syndicaux et du personnel viennent me voir en cachette me demander d'intervenir... Je leur dis que chacun doit remplir sa tâche et que je ne repartirai pas seule au combat.

## SEPTEMBRE 2004

**C**ourant septembre, les choses s'aggravent. Je demande donc un rendez-vous au directeur pour parler de cet état de fait : il me parle chiffres, rentabilité, mauvais éléments... Je lui fais remarquer que les mauvais éléments ont entre huit et trente ans d'ancienneté ! Bref, dialogue de sourds.

## OCTOBRE 2004

**D**ébut octobre, un employé libre service « pète les plombs » un matin en réunion où comme chaque matin il est insulté avec ses collègues. Il quitte violemment la réunion, me téléphone afin que je le reçoive. Il est extrêmement énervé, agité, profère des menaces de mort : « *Je vais le tuer* » dit-il à plusieurs reprises. Je le mets en inaptitude temporaire et lui conseille d'appeler l'inspecteur du travail.

Quelques jours après, il reçoit une lettre pour un entretien en vue d'un licenciement. Les syndicats m'avertissent, je leur dis que c'est à eux aussi d'agir et qu'ils pourraient peut-être convoquer un CHSCT exceptionnel. Trois jours plus tard un mouvement de grève suivi par la totalité du service est organisé et un CHSCT exceptionnel est convoqué. Cette réunion est enfin l'occasion de parler de harcèlement moral et plus généralement de souffrance au travail induite par des méthodes de management inadaptées. La nomination d'un expert est votée, et il est décidé que je pourrai (enfin !) animer des réunions avec les managers pour aborder cette question. Je relance à plusieurs reprises le directeur pour fixer les modalités pratiques : trois réunions seront faites courant janvier par groupe de dix à quinze.

Courant décembre, je vois en visite médicale deux managers avec qui j'ai l'habitude de parler librement. Ils me disent l'un et l'autre que lors des réunions, il est prévu de me mener

la vie dure, certains de leur collègue disent avoir des comptes à régler avec moi et qu'ils feront tout pour me « casser »...

## JANVIER 2005

**L**a veille de la première réunion, je parle à quelques confrères réunis en formation : tous me disent que je suis folle d'y aller seule, que je vais me faire laminer... tous me disent qu'ils auraient refusé une telle intervention.

J'arrive donc sur mes gardes à la première réunion. Une fois de plus, tout est fait pour me déstabiliser : la salle prévue est occupée – j'arrive donc dans une salle inconnue –, les tables sont installées de telle façon que je ne puisse pas bouger, et ils sont vingt-huit au lieu des dix à quinze prévus... Avec ironie, je leur fait remarquer tout ça, et leur demande de bien vouloir avoir la gentillesse de changer la disposition des tables afin que j'aie de la place, ce qu'ils font tout gentiment.

Dès le début de mon intervention, je précise les règles : je parle puis je répondrai à toutes les questions. J'ai le souhait de rester « maître du jeu ». Je peux avouer être très fière de moi car malgré toute mon angoisse d'être devant ce public *a priori* hostile, je crois réellement m'en être bien sortie : j'ai réussi malgré plusieurs tentatives à ne pas me laisser interrompre, j'ai réussi à ne pas me laisser entraîner sur le

terrain des conseils et avis sur la façon de faire, je suis toujours restée **le médecin** qui se préoccupe de la santé et qui ne sait pas comment diriger des « gars ». J'ai accepté de répondre à des questions dépassant largement le harcèlement moral, notamment sur le rôle et le travail du médecin du travail.

À la fin de cette première réunion le directeur m'a chaleureusement félicitée pour avoir eu le « courage de les affronter », il a demandé avec instance à ce que tous désormais me considèrent comme un partenaire et non comme un ennemi. Ce sont les termes utilisés.

Les deux autres réunions se sont tout aussi bien passées, le directeur venait à chaque reprise pour l'introduction et la conclusion. Il est à remarquer que les trois réunions ont chacune duré environ une heure de plus que l'horaire prévu.

Je crois très sincèrement et tous les échos que j'ai me le confirment, ces réunions ont été appréciées : pour la première fois dans le magasin on a parlé de harcèlement moral, pour certains qui avaient été eux même victimes sans se l'avouer ou témoins des mots étaient mis sur leur souffrance, pour d'autres, ils découvraient que tout cela s'était produit et se produisait encore dans le magasin.

Dorothée RAMAUT

**!** *Chère lectrice, cher lecteur*

*L'association ne vit que par ses cotisations qui couvrent juste le coût de parution du Cahier annuel – 5 000 € (impression et routage) – pour un tirage à 2 000 exemplaires, ceci à la charge exclusive de l'association SMT.*

*Nous vous invitons donc vivement à nous soutenir financièrement, par adhésion ou en mettant à jour votre cotisation annuelle (voir en page 80).*

*En vous remerciant à l'avance.*

*Le bureau de l'ass. SMT*