

Prévenir et gérer le harcèlement moral au travail (HMW)

Marie-France Hirigoyen

psychiatre et psychanalyste oeuvrant en France et auteure de plusieurs documents
sur le harcèlement au travail

**Conférence prononcée dans le cadre des *conférences-compétences* de
la Chaire en gestion des compétences, ESG, UQAM
Le 2 mai 2005**

L'intérêt porté pour la question du HMW ne correspond pas à un effet de mode mais bien à un malaise profond du monde du travail et constitue une préoccupation importante s'agissant de la santé au travail. Partout dans le monde les enquêtes donnent des chiffres de 7 à 9% de victimes, et même plus dans certains secteurs professionnels.

En France, la loi de modernisation sociale est entrée en vigueur le 17 janvier 2002 et désormais le code du travail sanctionne les *agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité du salarié, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel*. Cette loi a été modifiée le 4 janvier 2003. La loi française oblige les dirigeants à mettre en place des plans de prévention et prévoit également des poursuites au pénal pour le harceleur lui-même.

Il s'agit là d'une avancée importante qui permet de sanctionner les agresseurs et qui offre des recours aux victimes. Mais c'est aussi une reconnaissance du rôle pathogène de certaines situations au travail et de la souffrance psychologique qu'elles entraînent.

Bien sûr il ne suffit pas qu'il y ait une loi pour que toute chose soit réglée et, à la suite de jugements qui ont été rendus depuis la publication de la loi, certains salariés ont été déçus car ils espéraient être mieux entendus et certains responsables ont, pour des faits anodins, été accusés de harcèlement moral. Il est donc important de bien connaître la définition du harcèlement moral.

Il serait également souhaitable qu'une focalisation excessive sur le couple harceleur-harcelé ne conduise pas à oublier la violence du contexte qui a permis la mise en place de cette agression. Lévi-Strauss parle, à propos de la sorcellerie, de l'efficacité symbolique : pour qu'un fait de sorcellerie existe, il faut un sorcier, une victime, amis aussi une opinion collective qui le cautionne.

Le harcèlement moral n'est possible que si le contexte le permet.

Par ailleurs, alors que le terme harcèlement moral se répand dans les médias et sur les lieux de travail, il tend aussi à devenir, pour beaucoup de salariés, une expression fourre-tout

regroupant d'autres souffrances qui ne relèvent pas, au sens clinique du terme, du harcèlement moral, mais qui expriment un malaise plus général qu'il est important d'analyser. Tout se passe comme si, en mettant l'éclairage sur le harcèlement moral, on avait débusqué en même temps d'autres souffrances jusque là occultées et qui tendent maintenant à masquer les vrais cas de harcèlement moral

La loi prévoit non seulement des sanctions pour les harceleurs mais elle oblige également les entreprises à mettre en place des plans de prévention : « *C'est au chef d'entreprise de prendre toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir ces agissements. Aucun employeur ne peut dire qu'il n'est pas concerné, car, en donnant des délégations de pouvoirs à ses subordonnés, il doit s'assurer que ceux-ci sont en mesure de manager correctement, sans dérapage pervers et qu'ils sont également capables de repérer les situations de HM.*

La prévention du HMW concerne l'employeur mais aussi l'ensemble des salariés et des intervenants et nécessite l'adhésion et l'implication de tous. Chacun doit se responsabiliser en adoptant des bonnes pratiques.

On ne pourra pas faire qu'il n'y ait pas d'individus pervers et destructeurs dans les entreprises mais, en cas d'agression, il faut intervenir tôt et même anticiper car lorsqu'on prend conscience d'un cas, c'est trop tard pour la victime qui a alors surtout besoin d'une prise en charge médicale et psychothérapeutique, c'est également trop tard pour l'entreprise qui aura à faire face à des démêlées judiciaires. Il faut intervenir quand on parle simplement d'un *problème* et non d'une *agression*. Il s'agit alors de prévention et de management plus que de médiation.

Si un nombre croissant de recherches de par le monde porte sur les violences au travail, ce n'est pas seulement pour des raisons éthiques mais c'est aussi pour des raisons d'économie et de rentabilité. En effet ces phénomènes peuvent induire des dégâts considérables pour l'entreprise et des coûts particulièrement élevés.

Alors, au-delà de leurs objectifs de productivité, les entreprises et organisations se doivent de conserver une image positive en se montrant irréprochable sur le plan du respect des personnes et en assurant à leur personnel un environnement exempt de harcèlement moral.

Reconnaître le HMW

Le harcèlement consiste en une violence insidieuse, froide, sournoise, d'autant plus dangereuse qu'elle est quasi invisible. Elle se nourrit de petites attaques répétées, souvent faites sans témoins, parfois non verbales, ou ambiguës, car sujettes à double interprétation. Chaque attaque prise séparément n'est pas vraiment grave. C'est l'effet cumulatif des micros traumatismes fréquents et répétés, qui constitue l'agression.

Le harcèlement moral au travail se définit comme toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte atteinte par sa répétition ou sa systématisation, à la

dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'un salarié, mettant en péril son emploi, ou dégradant le climat de travail.

C'est une notion *subjective*, qui tient compte à la fois des agissements malveillants d'une personne ou d'un groupe de personne, et de ses conséquences sur la santé et la dignité de la victime. La définition donnée par la loi reste donc imprécise, d'où l'importance des jurisprudences qui vont venir.

Tous les moyens sont bons pour le harceleur qui vise à la destruction de la personne ciblée quitte à adopter des comportements nuisibles aux objectifs et aux intérêts de l'organisation.

Quatre types d'agissements hostiles

- L'isolement et le refus de communication : rendre quelqu'un invisible : « je suis transparent »
- Les atteintes aux conditions de travail : rétention d'informations, sabotage de PC
- Les atteintes à la dignité : attaques à la réputation, rumeurs, dénigrement.
- La violence verbale, physique ou sexuelle

Du plus direct	Au plus subtil
Injures, insultes verbales	Contestation des décisions
Menaces verbales, intimidations	Rétention d'informations
Propos sexistes, racistes	Refus de communication
Gestes à connotation sexuelle	Ordinateur bloqué, téléphone coupé
Ridiculisaiton en public	Rumeurs malveillantes, médisance
Moqueries sur une infirmité ou une particularité physique	Atteintes à la réputation
Attaques des croyances religieuses ou des opinions politiques	Oublis répétés d'informer des réunions
Bousculade ou agression physique minime	Critiques injustifiées concernant le travail

Il faut également distinguer deux types de HMW,

- un harcèlement individuel lié à des motivations plus individuelles telles que le refus de l'altérité (valeurs différentes), l'envie, la jalousie, le rivalité, la peur (de perdre son emploi, de ne pas être à la hauteur, de se démarquer du groupe...), les secrets à protéger (fraudes, corruption, petites irrégularités que la personne visée refuse de cautionner)
- un harcèlement stratégique ou organisationnel dans le but conscient de faire partir un salarié dont on ne veut plus.

Conséquences

1. Conséquences sur la santé

- Le stress, l'anxiété
- La dépression
- Les troubles psychosomatiques
- Le stress post-traumatique
- La désillusion, la honte, l'humiliation
- La perte de sens
- Les modifications psychiques

2. Les arrêts de travail

Selon mon enquête, 74% des personnes harcelées ont eu un arrêt de travail d'une moyenne de 138 jours.

3. Les conséquences économiques et sociales

- En plus des arrêts de travail, dans 30% des cas la personne visée se retrouve en longue maladie, en invalidité ou au chômage pour inaptitude médicale.
- A cela s'ajoute les licenciements, démissions, ou départs en préretraite dans 36% des cas.
- Cela fait un total de 66% des cas où la personne est effectivement exclue du monde du travail, au moins temporairement.

Conséquences économiques graves :

→ pour la personne harcelée (baisse de revenus, frais de médecin, de psychologue, d'avocat...)

→ pour l'organisation (absentéisme, démotivation des autres salariés, perte de confiance, atteinte à l'image de l'entreprise)

→ pour la collectivité (dépenses de santé prises en charge par la SS, hospitalisations, indemnités de chômage, retraites anticipées...)

A ne pas confondre avec :

Toutes les personnes qui se disent harcelées ne le sont pas forcément. Certains font la confusion de bonne foi parce qu'ils souffrent réellement sur leur lieu de travail et qu'ils n'arrivent pas à se faire entendre, d'autres profitent de la médiatisation de ce concept pour essayer d'obtenir un avantage matériel ou pour disqualifier quelqu'un.

1) Autres souffrances au travail

- Le stress

Certes les conditions de travail deviennent de plus en plus dures avec une intensification et une optimisation constante du travail (pas de temps perdu), du travail dans l'urgence, des revirements de stratégie, toutes choses qui engendrent du stress. Cependant le but conscient de ces stratégies n'est pas de détruire les salariés mais au contraire de les rendre plus performants. Si la gestion par le stress entraîne des conséquences désastreuses sur la santé, c'est par un dérapage, un mauvais dosage. Le harcèlement moral vise spécifiquement une personne que l'on cherche à détruire. Cette violence n'est utile ni à l'organisation ni à la bonne marche de l'entreprise et elle aboutit finalement à des résultats contraires.

- Les conflits

Le harcèlement est également à distinguer d'un conflit où les reproches sont nommés. S'il y a harcèlement moral, c'est que justement aucun conflit n'a réussi à se mettre en place. Trop souvent, craignant l'agitation sociale qui pourrait nuire à l'image de marque de l'entreprise, les managers préfèrent laisser s'installer une communication perverse avec les manipulations qu'elle engendre.

- Les contraintes professionnelles

Bien sûr, le harcèlement est un abus et ne doit pas être confondu avec les décisions légitimes concernant l'organisation du travail, telles que les mutations ou les changements de poste, lorsqu'ils sont conformes au contrat de travail.

De même, les critiques constructives et les évaluations concernant le travail fourni, à condition qu'elles soient explicitées et ne soient pas utilisées à but de représailles, ne constituent pas du harcèlement. Mais les méthodes de management doivent veiller à ménager les susceptibilités individuelles et à respecter les individus.

Il faut également différencier le HM de :

- la maltraitance managériale
- les mauvaises conditions de travail
- mauvaise gestion des personnes

Pourquoi ces plaintes ?

On peut donner deux explications :

- une identification à la victime de HMW ou tout au moins à la représentation qu'ils en ont
- Un appel à l'aide d'une rencontre avec un psi pour parler de sa souffrance qui, même s'il ne s'agit pas de harcèlement, n'en est pas pour autant réelle et légitime.

Quel bénéfice en tirent-ils ?

Par cette plainte la personne cherche un soutien et une reconnaissance de sa souffrance. Ce peut être maintenir un idéal du moi dans une situation où elle ne se sent plus à la hauteur, ou bien ce peut être une façon de déplacer un conflit interne en un conflit externe, où il existe un agresseur et une victime.

Il est donc essentiel d'identifier ces nouvelles demandes afin de mieux les saisir et de mieux y répondre. Il serait bon d'explorer un champ jusqu'ici abordé par défaut et non pour lui-même.

2) Les fausses allégations de harcèlement moral

- Depuis l'avènement de la loi on voit fleurir les contentieux et une grande partie des salariés qui attaquent leur employeur pour licenciement abusif devant les prud'hommes réclament des dommages et intérêts pour harcèlement moral. Mais les tribunaux ont su raison garder et finalement il y a peu de décisions qui aboutissent.
- D'autres salariés trouvent avec le concept de HM une opportunité de régler des comptes avec leur hiérarchie parce qu'ils ne sont pas satisfaits de leur travail. Ce sont souvent les mêmes qui tentent ainsi d'obtenir un avantage matériel à se poser en victime.
- On rencontre également des individus pervers qui essaient de retourner la situation en accusant un collègue ou un supérieur pour mieux masquer leurs agissements et se poser en victime afin de disqualifier l'autre.
- Les paranoïaques qui délirent avec ce qui se présente dans l'air du temps trouveront là un support crédible à leur sentiment de persécution.
- Il est des salariés qui ont une hypersensibilité qui confine au sentiment de persécution. Ce sont des victimes perpétuelles qui se sentent perpétuellement agressées, dans le registre de ce que les psychiatres appellent la sensibilité. Il est aussi des personnes

incompétentes ou de mauvaise volonté qui se sentent harcelées dès qu'on les houspille en essayant de les stimuler.

Les quelques cas de fausses allégations de harcèlement moral que l'on voit apparaître ne doivent pas faire oublier les vraies victimes. Dans le doute il ne faut pas hésiter à demander l'avis d'un psychiatre.

La prévention

Une prévention efficace doit agir sur les différents facteurs, tant au niveau des personnes que des méthodes de management et des contextes qui favorisent la mise en place de harcèlement. D'une façon générale, la prévention du harcèlement moral doit s'inscrire dans la prévention des risques professionnels, car la santé au travail, y compris la santé psychique, est un droit fondamental des salariés.

La prévention de ce nouveau risque professionnel est de la responsabilité des dirigeants mais concerne tous les acteurs de l'organisation. Elle nécessite une analyse globale du phénomène ainsi que l'information et la formation à tous les niveaux.

Une prévention efficace est de l'intérêt des entreprises car les conséquences économiques sont graves :

→ pour la personne harcelée (baisse de revenus, frais de médecins, de psychothérapeute, d'avocat...)

→ pour l'organisation (absentéisme, coût de remplacement des salariés harcelés, démotivation des autres salariés, perte de confiance, atteinte à l'image de l'entreprise, frais de justice)

→ pour la collectivité (dépenses de santé prises en charge par la SS, hospitalisations, invalidités permanentes, indemnités de chômage, retraites anticipées...)

Je vous renvoie également à la notion de *capital social* qui est devenue une référence pour la réflexion des microéconomistes. Je résume : *si des politiques d'entreprise visant à accroître la productivité échouent à contrôler les coûts, c'est parce que celles-ci ont négligé le fait que la performance individuelle ne se déroule pas indépendamment de l'environnement social du lieu de travail.*

Une prévention efficace ne doit pas s'appuyer uniquement sur la répression mais doit valoriser des comportements positifs permettant la dignité sur le lieu de travail.

Que doit être un plan de prévention ?

1. Informer

L'information doit concerner tous les salariés quel que soit leur niveau hiérarchique afin de repérer plus tôt les comportements pathologiques. Les salariés doivent également être informés de leurs droits et des recours possibles. Cette information doit amener chacun à s'interroger sur ses propres comportements à l'égard d'autrui, et aussi sur les limites de ce qu'il juge acceptable.

Il y a désormais une obligation de rappeler au travers du règlement intérieur, en faisant référence au nouvel article de droit définissant le HM, que certaines pratiques ne sont pas tolérées au sein de l'entreprise. Cette modification du règlement intérieur peut être l'occasion d'un débat fédérateur avec les syndicats, les représentants du personnel, le CHSCT.

Il est très important de donner la parole aux salariés dans des lieux propices à des échanges informels.

2. former

- Les encadrants et en particulier les managers clefs afin qu'ils repèrent les situations instables qui pourraient dégénérer en harcèlement moral. Nommer des indicateurs de repérage (la violence verbale, l'isolement d'une personne, le manque de respect entre les personnes, l'absentéisme). Les études faites à ce jour en Europe constatent qu'il y a de 5 à 8 % de cas dans les entreprises ou organisations. Or on sait que dans 9 cas sur 10 le HM aurait pu être évité si quelqu'un était intervenu précocément. Il faut donc apprendre à anticiper et à repérer les premiers signes de mésentente ou de disgrâce afin de diminuer ces chiffres. Ils doivent connaître les causes possibles de HMW ou de violence et être sensibilisés à la diversité culturelle, aux rapports entre les hommes et les femmes, à la discrimination, etc. Ils doivent connaître les recours et les lois applicables.
- Les intervenants en interne en cas de harcèlement (équipe médico-sociale, DRH, délégués du personnel). Le mieux est de constituer une cellule d'écoute neutre à destination de tous.

2. Afficher clairement l'éthique de l'entreprise

Il est intéressant de se positionner clairement par rapport au HM dans la *charte sociale* qui existe en fusionnant en un seul texte les dispositions concernant le HM, le harcèlement sexuel et les discriminations, comme cela est prévu dans le projet de loi belge.

En matière d'éthique de l'entreprise, il ne s'agit pas seulement d'interdits à respecter mais de valeurs positives à promouvoir.

Il s'agit de créer une ambiance de travail dans laquelle chaque employé est traité avec respect et dignité. Ne pas attendre que des comportements abusifs ou déplaisants surviennent mais anticiper en améliorant la culture de l'entreprise.

Les points clé à mettre en avant sont :

- Respecter les différences
- Prévenir les actes de discrimination
- Donner une chance égale à chacun
- Avoir un mode communication ouvert et bienveillant
- Gérer les conflits de façon créative
- Se montrer juste dans les prises de décision
- Développer des attitudes positives

Chacun doit veiller à son propre comportement et pas simplement se dire que c'est l'affaire des autres.

Agir sur les contextes

S'il n'existe pas de profil psychologique type des victimes, il existe incontestablement des contextes professionnels où les procédés de HM peuvent s'épanouir plus facilement. On ne pourra pas faire qu'il n'y ait pas d'individus au fonctionnement pervers. Il faut donc travailler sur les processus collectifs afin d'améliorer le terrain pour limiter les situations qui favorisent les dérives. Quand on recherche les origines d'une conduite de HM dans un contexte professionnel, on retrouve un ensemble de dysfonctionnements ou de dérapages de personnes, mais l'organisation a toujours sa part de responsabilité.

Trop souvent l'organisation moderne de travail place les personnes dans des situations de tension ou de double contrainte dont elles ne peuvent sortir qu'en adoptant des comportements non éthiques vis-à-vis de leur entourage professionnel.

- Le stress et la pression au travail

Incontestablement l'évolution du travail accroît les exigences et évince de plus en plus l'humain. Les nouvelles méthodes de management entraînent une surcharge chronique de travail, épuisent les salariés par les ordres contradictoires, des changements de stratégie, des notes de service systématiques. On est dans la performance à tout prix, le zéro défaut, la qualité absolue pour les produits et pour les humains. Cette pression permanente fragilise les salariés qui risquent ainsi de déraiper et de se transformer en boureaux ou en victimes. C'est ainsi que des personnes peuvent perdre leurs repères, leurs motivations et leurs valeurs.

Aux contraintes de travailler plus dans un minimum de temps s'ajoutent aussi les prescriptions visant le corps : avoir le look du magasin, la voix du centre d'appel, etc.

- La mauvaise communication

Il y a un grand décalage entre le discours managérial où l'on parle de dialogue, de participation et la réalité sur le terrain où on ne voit qu'individualisme, salariés jetables. Il est clair que beaucoup de situations de HM ne pourraient pas exister si la parole circulait.

La communication a souvent été remplacée par toute une série d'instruments vécus souvent par les salariés comme des instruments de contrôles, tels que les évaluations individuelles des performances, la qualité totale, les contrats d'objectifs, etc.

- La mauvaise organisation et les erreurs de management

Dans beaucoup d'entreprises, on se préoccupe plus des compétences techniques des managers que de leur aptitude à diriger des subordonnés. Le management est centré uniquement sur la production et non sur la gestion des relations humaines. Trop souvent l'organisation du travail est élaborée dans des bureaux de méthode ou des cabinets de consultants et non au plus près des personnes. On parle de savoir-être plus que de savoir faire et le savoir-être est une notion subjective qui peut ouvrir la porte à la discrimination et au harcèlement.

- L'isolement des personnes

Tous les spécialistes s'accordent pour dire que le harcèlement moral est une pathologie de la solitude. Dans le management actuel il y a une individualisation des tâches, une responsabilisation de plus en plus grande des personnes, une hiérarchie en réseau, et chacun

se retrouve seul pour réagir face à des pressions croissantes et souvent contradictoires. Actuellement les relations entre les personnes sont moins codifiées par la ligne hiérarchique que par l'interaction stratégique.

- L'insécurité et la peur : La flexibilité voulue par les entreprises s'accompagne d'une forte réduction de l'effectif permanent, et désormais plus personne n'est assuré d'un avenir professionnel. Beaucoup de salariés vivent dans la menace permanente du licenciement s'ils ne sont pas à la hauteur car, à la peur de perdre son emploi s'ajoute la peur de ne plus tenir les performances ou les objectifs. Il y a une compression du temps et compression du personnel. Il faut faire plus avec moins de gens, ce qui peut amener à user de pratiques déloyales à l'égard de collègues. Comme dans le jeu télévisé *Le maillon faible*, il vaut mieux éliminer l'autre si on veut rester en place.

- Le manque de reconnaissance et de respect
Dans une enquête sur le bonheur au travail, les auteurs constataient que deux français sur trois travaillaient sans plaisir. Beaucoup parlaient de dévalorisation, d'injustice ou de souffrance. Mais de cela ils n'en parlent pas en interne car ils craignent de ternir leur image. Beaucoup de salariés se plaignent de ne pas être respectés. Nous constatons un désenchantement des personnes qui sont fatiguées d'avoir sans arrêt à produire un faux self adaptatif au mépris des solidarités collectives

- La perversité du système
De plus en plus se mettent en place des modes de gestion pervers car on séduit les personnes, on les mobilise, on leur fait des promesses qui sont rarement tenues. Les enjeux de pouvoir entre les individus tiennent trop souvent lieu d'organisation du travail.

3. Analyse des risques

Une évaluation des risques doit prendre en considération certains facteurs et tenir compte des indicateurs possibles de l'existence d'un problème. Ces facteurs à prendre en considération sont : la violence verbale, les gestes d'intimidation, les brimades, les menaces, etc. Les indicateurs sont : l'absentéisme spécifique, les taux de roulement, les taux d'accident, les retours des enquêtes, etc.

4. Traiter les situations de harcèlement moral

Bien sûr, si l'accent doit être mis sur la prévention, il ne s'agit pas de se désintéresser des cas avérés. Il faut donc prévoir des procédures pour traiter les cas de HM en respectant la dignité des personnes, afin d'éviter des souffrances inutiles, mais aussi une médiatisation abusive et une mauvaise image pour l'organisation.

D'une façon générale, il faut prendre en compte la totalité des plaintes même si elles n'évoquent pas tout à fait du HM.

Il est évident que dans l'entreprise, à partir du moment où l'employeur a connaissance d'une situation qui évoque le harcèlement moral, il doit faire une enquête et s'il s'avère qu'une personne a un comportement inadmissible, il doit sanctionner l'auteur des faits. S'il ne le fait pas, il peut se voir condamner au niveau des prud'hommes à une indemnisation du préjudice subi par le salarié.

Responsabiliser les employés

Les employés doivent collaborer avec l'employeur pour l'application de ce plan de prévention et ne pas fermer les yeux sur des actes de HMW.

Que faire si un cas se présente ?

- distinguer ce qui en est et ce qui n'en est pas
- Qui peut pratiquer une médiation en interne ?
- Il est préférable de proposer des démarches en deux temps : D'abord des démarches informelles et confidentielles avec l'aide de l'équipe médico-sociale ou d'une personne de confiance, puis, si le problème n'est pas résolu, des démarches plus formelles impliquant la hiérarchie.
- faire en sorte que les intervenants connaissent les procédures afin de trouver une issue au plus vite à la souffrance de la victime
- Qui prend en charge la victime en interne ? Rôle de l'équipe médico-sociale.
- Que faire pour les agresseurs ? Rôle de l'équipe dirigeante.
- A qui adresser à l'extérieur ? Rôle des médiateurs externes, des associations.

Conclusion

La loi sur le HM avec son obligation de prévention est pour la première fois une reconnaissance légale de la réalité et de la gravité de la violence psychologique. Les mesures de prévention concernent non seulement l'aspect inter-individuel du processus mais aussi ce qu'il révèle de l'organisation et des finalités du travail. La prévention du HM constitue une véritable opportunité de modernisation des relations humaines et sociales dans l'entreprise. On peut espérer que par le biais de la prévention les situations de harcèlement moral vont diminuer.

Mais au-delà, ce sont des questions plus générales qui se posent à nous : comment rétablir le respect entre les individus dans le monde du travail mais aussi dans la société toute entière.