

Le harcèlement moral en entreprise



‘Un mot qui vient bien, ça peut tuer ou humilier, sans qu’ on se salisse les mains. Une des grandes joies de la vie, c’ est d’ humilier ses semblables.’
Pierre Desproges

LE 21 EME SIÈCLE EST LE SIÈCLE DE LA COMMUNICATION. IL FAUT MAINTENANT QUE LES RAPPORTS ENTRE LES SALARIÉS ET LEURS EMPLOYEURS SOIENT DIGNES DE CE SIÈCLE.

Les victimes de harcèlement ont le plus grand mal à s’apercevoir de ce qui leur arrive vraiment. Surtout au début, si la prise de conscience n’intervient pas, la situation peut devenir très grave.

Nous avons ainsi comme objectifs d’analyser les mécanismes du harcèlement afin de vous informer et dans une optique de prévention pour vous montrer les dangers de l’application du harcèlement comme méthode de management ; mais surtout vous donner les moyens d’en repérer les signes pour pouvoir réagir face à ce genre de situations perverses.

IL Y VA DE LA DIGNITÉ HUMAINE.

Introduction

Cela commence par des paroles blessantes, des regards et un comportement agressif de la part d'une personne ou d'un groupe. L'acharnement et la répétition sont tels que très vite on se sent isolé, confus, stressé, on s'enfonce dans la peur, et au bout du compte c'est sa vie qui peut être détruite. On appelle cela le harcèlement moral, cette conduite abusive peut mener au véritable "meurtre psychique".

Le pervers narcissique, sous des dehors souriants et une apparence aimante, arrive à détruire une personne. Il use de paroles d'humiliation tout sourire, de mots qui tuent sans colère, d'ambigüités qui, à la longue, mettent en péril la santé physique et psychique de la victime. Même si on a du mal à la nommer, il faut se convaincre que cette conduite abusive est une agression. L'agresseur crée des conditions relationnelles déplorable qui ont des conséquences désastreuses sur la santé psychique de la victime (asthme, obésité, eczéma, conduite de retrait, troubles de l'humeur, arrêt maladie, phobie sociale, suicide...)

En France, depuis ces dernières années, dans les entreprises comme dans les médias, il a surtout été question de harcèlement sexuel, le seul pris en compte dans la législation française et qui n'est pourtant qu'un aspect du harcèlement au sens large. En effet, le contexte de crise économique actuelle qui se traduit par un chômage massif dans les sociétés industrielles, pousse à faire penser aux salariés qu'ils doivent être prêts à accepter tout ce que l'entreprise leur demande.

D'après une étude de la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (<http://www.fr.eurofound.ie>) datant de 1998, 1.9 million de Français auraient enduré des actes d'intimidation et de brimade sur leur lieu de travail en 1997.

Mais qu'est-ce que le harcèlement moral, ou mobbing en Anglais ?

Définitions

Le harcèlement moral est un phénomène difficile à définir tant sur le plan médical que juridique. Un projet de loi est en cours, ce dernier le définit comme " **harcèlement par dégradation délibérée des conditions de travail** " mais cette définition mérite d'être complétée: en effet la définition qui figure dans les dictionnaires (" **Soumettre sans arrêt à des (petites) attaques répétées, des (rapides) assauts incessants** ") appuie sur une notion essentielle, la notion de pression permanente qui pourra être complétée par " **pour contraindre quelqu'un à renoncer à ses droits, à sa dignité...** "

pour M F Hirigoyen, psychiatre spécialiste du harcèlement, le harcèlement moral dans l'entreprise doit être défini comme :

" **toutes conduites abusives se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail.** "

LE HARCÈLEMENT MORAL APPARAÎT DANS TROIS CAS:

- QUAND IL Y A DES PERVERS NARCISSIQUES

- QUAND L'ORGANISATION DU TRAVAIL EST MAUVAISE

- QUAND IL Y A UNE VOLONTÉ DE MANAGEMENT PAR LE HARCÈLEMENT

Comment a marche?

Cela commence par des remarques bénignes, des reproches sur votre travail, sur vos capacités. Puis le ton se durcit, votre supérieur ne vous adresse plus la parole qu'à travers des notes ou des dossiers sur votre bureau. Pensant avoir commis une faute, vous vous efforcez dès lors de travailler mieux mais très vite les réprimandes deviennent systématiques et injustifiées. Isolé de vos collègues de travail bien content que vous focalisiez l'ire de la hiérarchie, traité de paranoïaque par votre entourage, vous ne savez plus que faire. Stress en permanence, vous redoutez le lundi matin et priez chaque jour pour ne pas LE rencontrer. Lui ? le harceleur car c'est bien de harcèlement dont il s'agit. Violence froide, sournoise, assez invisible c'est par la répétition et l'accumulation de petites attaques que le harcèlement devient réellement destructeur.

HARCÈLEMENT =

1. RÉPÉTITION
2. DURÉE
3. VOLONTÉ DE DÉTRUIRE
4. ATTEINTE À LA DIGNITÉ
5. CONSÉQUENCES SUR LA SANTÉ PHYSIQUE OU PSYCHIQUE

Au sein de l'entreprise il peut prendre plusieurs formes :

- Harcèlement entre collègues de travail (horizontal) : de par votre différence vous attirez les brimades et les moqueries de vos collègues de travail, apparenté à du bizutage l'entreprise laisse faire. Les agressions naissent de la compétitivité entre les salariés en vue d'avancement, si vous êtes trop performant vous devenez dangereux.
- Harcèlement d'un supérieur sur un subordonné (descendant) : le cas le plus fréquent. Le supérieur dirige ses subordonnés de manière tyrannique afin d'asseoir son pouvoir. Parfois il harcèle afin de se rehausser et il prend plaisir à démolir un subordonné désigné comme bouc émissaire.
- Harcèlement des subordonnés sur un supérieur (ascendant) : cas assez rare. Il se présente lorsque le nouveau supérieur n'arrive pas à s'intégrer ou à s'imposer dans le groupe. Les subordonnés sabotent le travail et la responsabilité retombe sur le supérieur.

Les moyens utilisés

Ils sont aussi nombreux que le permet l'imagination du pervers qui harcèle une victime. Mais, dans les grandes lignes, on peut citer:

1. Déconsidérer la victime

Le "jeu" consiste à déformer tout ce que dit ou fait la victime de façon à le faire apparaître négatif. Se moquer de ses petits travers ou défauts. Dénigrer son travail et/ou ses capacités professionnelles. Essayer de l'attaquer à travers sa vie privée (famille, réputation) pour le déstabiliser encore plus.

2. Isoler la victime

On n'adresse plus la parole à la victime et on encourage l'entourage à pratiquer de la même manière. Après quelques semaines de la phase "déconsidération", il n'est pas rare de trouver quelques personnes qui veulent suivre le mouvement. Plutôt que de se faire agresser, il est fort probable que la victime choisira aussi de s'isoler elle-même, ce qui renforcera l'effet de celui provoqué par le pervers car celui qui choisit de s'extraire d'un groupe est fort mal perçu. Le pervers aura créé une nouvelle brèche par laquelle il s'engouffrera en faisant croire que la victime

n'est pas sociable, qu'elle méprise les autres, etc.. Une autre technique, plus rapide, consiste aussi à lancer des rumeurs malveillantes.

3. Empêcher la victime de s'exprimer

La plupart du temps, le pervers ne parviendrait pas à ses fins si la victime pouvait se défendre. Il faut donc empêcher la victime de parler, de façon à continuer à bénéficier du soutien passif (quelquefois actif) des autres collègues que l'on a réussi à mettre dans sa poche. Tout se joue donc soit par derrière, à l'insu de la victime ou suffisamment loin pour que cela fasse mal à la victime tout en gardant la possibilité de jouer la carte du " tu as mal interprété ce que l'on disait ", soit en sous-entendus que toute l'assemblée comprend mais contre lesquels il est tout aussi impossible de se défendre. De toutes façons, même lorsque les choses sont exprimées clairement, il ne s'agit pas d'une réelle franchise du pervers puisqu'il sait que l'assemblée lui est favorable.

4. Discréditer la victime dans son travail

Pour un chef, cela peut être de contraindre la victime à des tâches nettement inférieures ou nettement supérieures à ses compétences. Pour un collègue, sous-entendre que la personne n'a pas les compétences requises pour ce qu'on lui confie ou passe son temps de travail à des occupations personnelles.

5. Si la victime se défend, l'accuser de paranoïa

Comme l'exprimait Sarah Carpentier dans un article de l'Express, tout est reproché derrière les plantes vertes et les fausses cloisons. Donc il est facile de faire croire que la victime est paranoïaque car celle-ci ne dispose pas de preuves tangibles puisque tout se passe oralement.

Exemples

Formes que le harcèlement peut prendre en entreprise :

- Votre supérieur hiérarchique ne vous adresse plus la parole qu'à travers des notes ou des dossiers sur votre bureau.
- Tout travail est réprimandé de façon injustifiée.
- On critique non pas votre travail mais vos capacités.
- Vous êtes toujours en dehors de la moindre information concernant votre carrière ou votre travail.
- Du jour au lendemain, vous vous retrouvez surchargé de travail ou l'inverse sans aucune tâche à effectuer.
- Malgré vos efforts, aucuns encouragements, aucunes félicitations ne viennent vous motiver.
- On s'adresse vous sur ton méprisant, remarques blessantes ou désobligeantes
- humiliations publiques
- objectifs disproportionnés
- Vous êtes totalement discrédité aux yeux de vos collègues. On vous fait passer pour un(e) incapable ou un(e) hystérique.
- On vous retire les moyens matériels nécessaires votre travail (téléphone...)
- On manie les sous-entendus et les non-dits
- Les agressions semblent apparemment anodines mais sont continues

Attention

Le harcèlement moral ne doit pas être confondu avec, pressions la productivité, différents professionnels, abus de pouvoir, ou stress, car pour qu'il ait harcèlement il faut qu'il y ait volonté de détruire.

LE CLOU
QUI
DÉPASSE
REN-
CONTRE-
RA LE
MAR-
TEAU.

Le rôle du gestionnaire

Le gestionnaire joue un rôle important dans le processus de harcèlement: en effet dans le cas de pervers narcissiques il pourra agir en rappelant les règles d'éthiques, en isolant les individus pervers ou en faisant attention l'organisation du travail.

le bon manager saura ainsi:

- être juste
- commander
- évaluer
- organiser la hiérarchie et le travail
- être responsable
- maintenir le dialogue avec ses subordonnés et les partenaires sociaux

il lui faudra:

- rappeler les règles d'éthique
- orienter les remontrances sur les défauts du travail mais pas sur la personne elle-même
- donner des consignes précises et des objectifs clairs
- éviter les injonctions paradoxales ou impossibles
- organiser clairement le travail et la hiérarchie
- contrôler la hiérarchie
- éviter les conflits de compétences
- mettre en place un système de médiation
- repriser et isoler les individus pervers
- humaniser le management et les rapports sociaux
- ne pas hésiter à demander conseil au CHSCT et la médecine du travail
- séparer les individus

IL FAUT QUE LE
GESTIONNAIRE
COMPRENNE QU'À
LONG TERME CETTE
POLITIQUE SERA
NUISIBLE À L'EN-
TREPRISE

Malheureusement le harcèlement n'est pas toujours le fait de pervers narcissiques, il existe des **méthodes de management se basant sur le harcèlement** pendant une période de restructuration certaines entreprises sont tentées de pousser les éléments indésirables à la démission ou à la faute. Il existerait même des stades de harcèlement. Le harcèlement est ici institutionnalisé, mais ces entreprises prennent un risque non calculé: le harcèlement est aujourd'hui de plus en plus médiatisé, une loi devrait bientôt être votée, les victimes vont désormais avoir la parole. Il ne faudrait pas oublier qu'une entreprise n'est pas uniquement jugée par ses actionnaires mais aussi par ses clients et ces derniers accordent une grande

importance à la réputation et l'éthique. ENFIN n'oublions pas que pour bien travailler il faut être bien dans sa peau rejoignant ainsi en partie le "Well being", une entreprise a tout intérêt à ne pas trop maltraiter ses employés si elle désire que ses derniers soient productifs.

Dans le cas de volonté de management par le harcèlement il faut que le gestionnaire comprenne qu'à long terme cette politique sera nuisible à l'entreprise.

Que faire?

Il n'existe pas de forme d'actions réellement concrète pour prévenir le harcèlement. Toutefois des solutions existent :

la prévention réside dans l'**attitude psychologique** que la future victime doit avoir ou acquérir:

- Elle doit impérativement **s'affirmer** sans chercher l'affrontement
- Elle doit **dénoncer** la situation, les abus à la hiérarchie et trouver le DRH
- Elle doit **jouer l'indifférence** (le harceleur se découragera si ses actions sont vaines : il ne doit pas voir que ses actions génèrent un trouble)
garder son sang froid et ne pas répondre
ne pas entendre les sous entendus et faire préciser
métacommuniquer
- Elle ne doit pas avoir peur d'exprimer un **refus** (si les tâches professionnelles sont irréalisables, elle ne doit pas se laisser dominer)
- **ne pas se justifier**

IL FAUDRA
TOUT D'ABORD
DÉFINIR, NOM-
MER POUR
POUVOIR
COMPRENDRE
ET RÉAGIR

Conseils

- réprimer et réagir le plus tôt possible
- **Ne pas hésiter à demander conseil** aux médecins du travail, au CHSCT, aux représentants du personnel, aux syndicats, un psychologue.
- consulter un psy afin de trouver les ressources pour réagir
- **ne pas démissionner** (sauf si la situation tourne au fonctionnement obsessionnel et cause de graves problèmes psychologiques, dans ce cas là protéger la santé devient prioritaire)
- **monter un dossier** (témoignage, lettres, photos, mails courants..)
ex: j'ai pris bonne note de ta demande du... telle heure... pour...
noter toutes les agressions
- rester irréprochable dans son travail
- déclarer ou **requalifier en accident de travail** les oppressions, malaises, etc... subies cause d'un harcèlement au travail ou en rapport avec lui.
- **ne pas tomber dans l'hystérie et la monomanie**
- attention **ne pas agresser son entourage ou les personnes pouvant vous aider.**
- évitez de se construire uniquement sur le travail **en multipliant les activités socialisantes** (sport, hobbies, culture...)
- **chercher un autre emploi**
- **toujours avoir un témoin pour un entretien concernant une rupture de contrat**



Vers qui se tourner?

- **La médecine du travail** : c'est elle que vous pouvez le plus souvent vous adresser. En effet, elle a d'abord un rôle de conseil et d'écoute. Elle saura vous conseiller et vous aider vous sortir de la dangereuse spirale psychologique dans laquelle vous êtes pris. Elle ne malheureusement qu'un rôle de conseil dans l'entreprise. Mais elle pourra vous obtenir un arrêt de travail.

(Ce qui pourra également vous aider dans la constitution d'un dossier si vous souhaitez aller devant les tribunaux). La médecine du travail a une fonction nécessaire pour vous mais limitée dans l'action contre le harcèlement et le harceleur en particulier.

- **Le CHSCT** : ou Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail, indépendant, il peut intervenir sur la demande des représentants du personnel ou de l'employeur. Il effectue au moins une fois par trimestre une inspection sur le lieu de travail. S'il constate un dysfonctionnement, il doit en informer l'employeur qui, s'il ne prends de mesure, peut être mis en demeure.

- **L'inspection du travail** : elle veille à l'application du droit du travail dans les entreprises. Elle peut agir dans n'importe quelles entreprises et ce même sans l'accord du chef d'entreprise.

- **Les associations** : Ce sont elles les plus actives. Elles peuvent vous écouter et vous conseiller mais elles peuvent aussi agir par le biais de lettres, actions en justice Elles vous aideront à mener bien vos actions.

- **La justice** : Dernier bastion contre le harcèlement. Vous pouvez toujours porter plainte. Nous vous conseillons cette alternative si vous avez auparavant constitué un dossier signifiant contre le harceleur. Porter plainte est un élément important si les méthodes de prévention sont échouées, mais il ne faut pas oublier que les procédures sont longues et éprouvantes.

Les principales avancées récentes concernent la reconnaissance comme maladie professionnelle ou accident de travail, par **la jurisprudence**, de défaillances des salariés (jusqu'à la tentative de suicide) dues à une situation de pression destabilisatrice dans le travail. À partir de là, la responsabilité civile ou pénale de l'employeur peut éventuellement être engagée. Si on tombe malade ou on fait des erreurs cause d'une situation de harcèlement, il faut systématiquement demander la qualification des faits dans l'un de ces deux domaines.

En matière de loi, **un projet de loi est en cours**, même s'il est incomplet (protection insuffisante des fonctionnaires et définition incomplète) ce dernier aura l'immense avantage de donner une base juridique précise aux futures procédures.

Plusieurs cours ou tribunaux s'offrent à vous :

- Prud'hommes : juridiction d'exception paritaire chargée de juger les litiges du travail.

- Correctionnel : la pénalisation est aujourd'hui encore difficile, il vous faudra avoir subi des dommages très importants, avoir un dossier extrêmement solide et réussir à prouver l'intentionnalité. Mais le nouveau projet de loi devrait faciliter l'accès aux cours pénales.

- Juridictions civiles (TGI, TI) : plus faciles d'accès, elles devraient vous permettre de demander des dommages et intérêts.

- La cour européenne des droits de l'Homme : dernier recours, si vous considérez que la justice française a statué en contradiction avec les Droits de l'homme.

Quelques adresses utiles :

- **Médecine du travail** auquel vous êtes rattachés

- **Association Mots pour Maux au Travail** (fondée par des médecins et des psychologues du travail) :
16, rue des Cailles, 67100 STRASBOURG
Tél: 03-88-65-93-88
79, rue Manin, 75019 PARIS
Tél: 01-40-47-86-34

- Association Nationale des Victimes de Harcèlement Psychologique au Travail (**ANVHPT**) :
Maison des Associations
3, boulevard des Lices, 13200 ARLES
Tél: 04-90-93-42-75
Fax : 04-90-49-54-29

- Association Contre le Harcèlement Professionnel (**ACHP**) :
17 rue Albert Bayet, Appartement 1105, 75013 PARIS
Tél/Fax: 01-45-83-07-20
Portable : 06-20-60-11-87

Quelques sites internet:

- Le site (en Anglais) d'Heinz Leymann, qui a conceptualisé ce phénomène
<http://www.Leymann.se>

- Le site de l'association Mots pour Maux au Travail :
<http://www.multimania.com/xaumtom>

- Le site de l'Association Contre le Harcèlement Professionnel :
<http://www.ifrance.com/achp>

- Très bon site sur le sujet :
<http://www.multimania.com/harcelement/>

- Le texte de la proposition de loi contre le harcèlement moral:
<http://www.assemblee-nationale.fr/2/propositions/pion2053.htm>

BIBLIOGRAPHIE

- Leymann, Heinz : "Mobbing. La persécution au travail". Editions du Seuil, 1996
- Hirigoyen, Marie-France : "Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien". Editions Syros, 1998.
- Durieux Albert et Jourdain Stéphane "L'entreprise barbare". Editions Albin Michel, 1999.