

STRESS AU TRAVAIL / HARCELEMENT MORAL

Identifier les causes, apporter des réponses, se faire aider pour en sortir

Tel était le thème de l'heure mensuelle d'information qui s'est déroulée à Paris le 18 janvier et à Nantes le 25 janvier 2007. Merci à ceux qui y ont assisté. Pour les autres, voici l'essentiel de ce qui a été dit.

Un amalgame semble actuellement réel entre harcèlement moral (ou harcèlement psychologique) et d'autres maux au travail, tels que le stress, les pressions au travail, les conflits ouverts, les mésententes, la fatigue, les agressions ponctuelles, les comportements maladroits et l'exercice du pouvoir disciplinaire¹.

Or toute anomalie dans les relations de travail ne relève pas du harcèlement moral, d'où l'importance de bien distinguer les différents niveaux de nuisance que l'on peut subir sur son lieu de travail.

En effet la mauvaise gestion des ressources humaines, la maltraitance (ou violence) managériale et le harcèlement moral sont des phénomènes distincts qui appellent des réponses différentes.

I – Ce qui n'est pas du harcèlement

Tout stress n'est pas forcément négatif et ce n'est pas parce que l'on est stressé que l'on est pour autant victime de harcèlement. Ce qui est néfaste c'est l'excès de stress et non pas le stress en tant que tel.

Le premier type de dysfonctionnement auquel on peut être confronté sur son lieu de travail est la mauvaise gestion des ressources humaines, qu'il s'agisse de mauvaises conditions de travail, de surcharge de travail et/ou de contraintes professionnelles. Ces dernières peuvent être liées à l'organisation du service ou à des objectifs difficiles voire très difficiles à atteindre sans pour autant être totalement irréalisables. Il peut être remédié, au moins partiellement, à ce genre de dysfonctionnement par le dialogue.

Le deuxième type de dysfonctionnement apparaît plus grave : il s'agit de la violence (ou maltraitance) managériale. Celle-ci se définit par le comportement tyrannique de certains personnels d'encadrement caractériels qui font subir une pression terrible à ceux qu'ils dirigent ou qui les traitent avec violence. Dans ce cas, et c'est là la différence avec le harcèlement moral, tout le monde est logé à la même enseigne.

Ce phénomène, repérable par tous, est le fait de dirigeants maladroits, désorganisés, dont le comportement aboutit à la désorganisation de l'équipe dont ils ont la charge. On peut ainsi, dans ce registre, observer une désorganisation conduisant à des horaires anarchiques et à l'épuisement des personnels ainsi maltraités. Ce genre de management, lorsqu'il n'y est pas porté remède, conduit à la dépression d'épuisement (ou burn-out).

Dans tous les cas, la violence managériale signe l'inaptitude à l'encadrement du dirigeant en cause.

Une fois le phénomène repéré, il appartient au gestionnaire des ressources humaines soit de former l'intéressé au management, soit, en cas d'échec, de donner à celui-ci une affectation dénuée de conséquences en termes de gestion d'une équipe.

Si le repos suffit généralement à remettre « l'épuisé » en état, il convient néanmoins **de se poser la question, en cas de violence managériale qui s'inscrit dans la durée et qui devient systématique, de savoir s'il n'y a pas dans ce cas glissement insidieux vers le harcèlement.**

¹ Cf. article de Gwénaëlle Poipot-Rocaboy : Harcèlement psychologique au travail : analyse du concept et rôle de la gestion des ressources humaines, Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, 2^{ème} éd. 2006.

II – ... et ce qui en est : le troisième type de dysfonctionnement est le harcèlement moral

Là, non seulement la nuisance se situe à un degré différent de qui a été précédemment décrit, mais la nature de la nuisance est elle aussi tout autre. Le harcèlement est destructeur par sa nature même.

Comment le définir ?

Le harcèlement moral consiste en des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et la dignité de celui qui le subit, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Le harcèlement est sanctionné : il constitue en effet une faute professionnelle en droit de la fonction publique (article 6 *quinquies* de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires) et en droit du travail. Il est réprimé en droit pénal car il constitue un délit (article 222-33-2 du code pénal).

La harcèlement constitue une discrimination et, s'il survient à l'occasion de l'exercice des fonctions, il constitue un risque professionnel contre lequel l'administration doit protéger ses agents.

Dans environ la moitié des cas, le harcèlement est exercé par un supérieur hiérarchique sur un subordonné. Plus rarement, il s'agit d'un harcèlement d'un collègue à l'encontre d'un autre, enfin de manière exceptionnelle, on rencontre le harcèlement d'un subordonné à l'encontre de son supérieur hiérarchique.

Le harcèlement se manifeste à l'occasion soit d'une réorganisation du service, d'un changement de supérieur hiérarchique, au retour d'un arrêt de travail ou à la suite d'un désaccord.

Comment le repérer ?

Les ouvrages qui traitent de ce thème donnent une liste indicative d'agissements qui, s'ils se répètent de façon anormale, relèvent du harcèlement moral.

La vigilance s'impose en présence de certains comportements. Doivent ainsi donner l'alerte les accusations sans fondement, l'isolement, diminution, voire la privation de responsabilités, le dénigrement de la personnalité, les contrôles permanents, les tentatives d'intimidation, et, plus que tout, le refus de communiquer. En effet, le harcèlement moral apparaît comme l'échec de la mise en place d'un conflit. Le harceleur refuse de considérer sa victime comme un interlocuteur, l'ignore et l'isole de tous ceux qui jusque là la considéraient.

La vigilance s'impose d'autant plus que les risques encourus sont parfois on ne peut plus élevés puisque la victime en vient parfois au suicide. Les troubles qui peuvent se manifester sont notamment les suivants : angoisse, tachycardie, tremblements, boule oesophagienne, changement d'humeur, irritabilité, troubles physiques, atteintes cognitives avec pertes de mémoire, difficultés de concentration, pertes de mémoire, dépression.

Comment se faire aider ?

Plusieurs interlocuteurs peuvent aider la victime, qui ont vocation à apporter de l'aide à différents niveaux.

Un médecin, qu'il s'agisse du médecin traitant ou du médecin de prévention, peut extraire sans délai la victime de la situation de travail dangereuse en lui délivrant un arrêt de travail. Le médecin de prévention peut en outre alerter l'administration sur la situation de la victime.

Des collègues peuvent signaler la situation à l'administration et donner leur témoignage.

L'administration constitue aussi un interlocuteur. Elle a un devoir de prévention du risque professionnel que constitue le harcèlement, ce qui implique la mise sur pied de formations destinées aux agents dont la mission comporte des fonctions d'encadrement et/ou de gestion des personnels. A l'intérieur de l'administration, et spécialement investi d'une mission d'aide aux agents, se trouve le service des assistantes de service social. En outre la DRH a depuis peu recruté un psychologue qui peut, dans de telles situations, être d'un grand secours.

Les syndicats ont eux aussi une aide à apporter, dans la mesure où ils peuvent guider l'agent dans ses démarches, alerter la hiérarchie, orienter vers le médecin de prévention et lorsque tout a échoué, aider à saisir le juge.

La constitution d'un dossier est dans tous les cas indispensable, que l'on se situe dans une phase pré-contentieuse ou contentieuse, car c'est en effet toujours à la personne qui invoque le harcèlement moral de prouver l'existence de ce dernier. Il convient donc en tout état de cause d'accumuler les éléments de preuve, ceci d'autant plus que le harcèlement se caractérise par son côté insidieux.

Sont ainsi à conserver les écrits (lettres, post-it, notes internes, les attestations des collègues) les certificats médicaux attestant d'un état de santé détérioré à la suite de ce risque professionnel que constitue le harcèlement. Il convient de conserver également les ordonnances médicales qui prouvent une prise de médicaments psychotropes consécutifs à des problèmes vécus sur le lieu de travail. Ainsi bien entendu que tout document révélant une différence de traitement entre la victime et ses collègues.

En conclusion, la victime de harcèlement doit rompre l'isolement dans lequel elle se trouve et demander conseil afin de ne pas laisser une situation irrémédiable s'installer.

Bibliographie sommaire

Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Pocket, 2000.

Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle*, Pocket, 2002.

Philippe Ravisy, *Le harcèlement moral au travail*, Delmas - Dalloz, 2004.

Marie-José Gava, *Harcèlement moral : comment s'en sortir ?* Prat, 2005.

Francis Hancibure et Marivi Galan-Hancibure, *Le harcèlement moral*, Les Essentiels Milan, Milan, janvier 2006.

Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, *Harcèlement psychologique au travail : analyse du concept et rôle de la gestion des ressources humaines*, dans l'Encyclopédie des ressources humaines, 2^{ème} édition, Vuibert, novembre 2006.