



Le terme de harcèlement est aujourd'hui galvaudé.

Cela induit un malaise chez beaucoup de managers et de salariés : la pratique managériale en cours est-elle du harcèlement ou un simple action insistante de management ?

Le bon sens et l'intention des acteurs doivent nous guider.

Dire, demander, faire une remarque, pointer une erreur et faire rectifier n'est pas du harcèlement.

Chacun, manager et agent, devons avoir une ligne claire pour différencier ce qui est naturel et de ce qui est pathogène.

De quoi parle t-on : rappel de quelques définitions

En parallèle à la richesse clinique des recherches en santé mentale au travail, la notion de harcèlement, récemment apparue (Hirigoyen, 1998) semble avoir embolisé tout l'horizon conceptuel, au point que toutes les plaintes des salariés se présentent ainsi nommées. La prolifération d'associations, de consultations spécialisées, la promulgation rapide d'une loi (janvier 2002), demeurent une première dans l'histoire de la santé au travail.

La notion de harcèlement, on le sait, produit le couple "un pervers, une victime" et ne renvoie qu'à une causalité psychologique, sans interroger les conditions de travail. Il est donc intéressant de constater le retour de la subjectivité au travail et des contraintes qu'elle y subit, au travers d'un concept dont la définition d'origine, énoncée par M.F.Hirigoyen, est désormais biaisée et élargie à toute situation de pression professionnelle.

Le harcèlement individuel est pratiqué par une personnalité obsessionnelle, perverse narcissique ou porteuse d'une pathologie du caractère. Il est intentionnel, vise à humilier, détruire l'autre et à valoriser son pouvoir social ou personnel. L'instrumentalisation des individus et des instances par ces personnalités retarde ou rend impossible la reconnaissance des agissements délictueux, tant leurs procédés peuvent être hostiles, subtiles et redoutablement efficaces, surtout face à des individus fortement investis dans leur métier. Il peut être horizontal, vertical, de la part d'un collaborateur ou d'un hiérarchique.

Liste des pratiques organisationnelles potentiellement pathogènes (extraits de Marie Pezé)

Nous indiquons ci-après une liste de pratiques potentiellement pathogènes.

Nous alertons notre lecteur qu'il ne s'agit moins de pointer chez l'autre les manquements que d'identifier chez soi les risques et de définir d'éventuelles alternatives

Le lien de subordination

● Les pratiques relationnelles

Elles assoient la relation de pouvoir :

- Tutoyer sans réciprocité
- Couper la parole
- Utiliser un niveau verbal élevé et menaçant
- Faire disparaître les savoir-faire sociaux (ni bonjour, ni au revoir, ni merci et ce, de manière systématique)
- Critiquer systématiquement le physique du collaborateur
- Utiliser des injures publiques, sexistes, raciales
- Cesser toute communication verbale (post-it, note de service)
- Instaurer des entretiens d'évaluation à visée de déstabilisation émotionnelle

● Les pratiques d'isolement

Elles entraînent la séparation du sujet de son collectif de travail ou d'une partie du collectif de l'autre clan :

- Changements d'horaires de repas pour séparer les collègues habituels
- Omission d'information sur les réunions
- Omission d'invitation aux réunions concernant le collaborateur
- Injonction faite aux autres collaborateurs de ne plus communiquer avec la personne désignée
- Afficher la complaisance pour certain, une rigueur excessive pour d'autre, dans la gestion des horaires, des temps de pause, par exemple
- Répartir la charge de travail de manière inégalitaire, en qualité et en quantité
- Stigmatisation publique d'un ou plusieurs collaborateurs devant le reste de l'équipe
- Management de concurrence stratégique

Les règles disciplinaires

● Les pratiques disciplinaires

La surveillance des faits et gestes peut devenir persécutoire :

- Contrôle des communications téléphoniques par ampli ou écoute
- Vérification des tiroirs, casiers, poubelles, sac à main du collaborateur
- Contrôle de la durée des pauses, des absences

- Contrôle des conversations et relations avec les collègues
- Obligation de laisser la porte du bureau ouverte "pour que je vous voie"
- Enregistrement
- Notations sur un cahier

● Les pratiques punitives

Elles mettent les collaborateurs en situation de justification constante :

- Refus réitéré des demandes de formation
- Incohérence des procédures de notation et d'évaluation jouant sur les tableaux d'avancement d'échelon et de grade
- Notes de service systématiques (jusqu'à plusieurs pas jour)
- Utilisation réitérée de lettre recommandée avec accusé de réception
- Procédure disciplinaire non fondée
- Affectation autoritaire dans un service
- Incitation forte à la mutation
- Heures supplémentaires non validées et non compensées
- Vacances imposées ou non accordées au dernier moment

Le pouvoir du chef d'équipe

Les pratiques du management peuvent entraîner la perte du sens du travail.

● Les injonctions paradoxales

- Prescrire des consignes confuses et contradictoires qui rendent le travail infaisable, ce qui sera reproché dans un second temps
- Définir une procédure d'exécution de la tâche et, une fois qu'elle est exécutée, contester cette procédure
- Donner du travail sur le mode « mission impossible »
- Faire refaire une tâche
- Fixer des objectifs sans donner les moyens en qualité et en quantité
- Fixer des prescriptions rigides, à suivre « au pied de la lettre », sans prise en compte du réel du travail
- Faire travailler une secrétaire par terre
- Corriger des fautes inexistantes
- Déchirer un rapport qui vient d'être tapé en le jugeant inutile
- Exiger de coller les timbres à distance imposée du bord de l'enveloppe
- Faire venir le salarié et ne pas lui donner de travail

● La mise en scène de la disparition

- Supprimer des tâches définies dans le contrat ou le poste de travail, notamment des tâches de responsabilités, pour les confier à un autre sans avertir le collaborateur
- Priver de bureau, de téléphone, d'ordinateur, vider les armoires
- Effacer le collaborateur des organigrammes, du papier à en-tête

● La reddition émotionnelle par hyperactivité

- Fixer des objectifs irréalistes et/ou irréalisables entretenant une situation d'échec, un épuisement professionnel et émettre des critiques systématiques
- Déposer les dossiers urgents 5 minutes avant le départ du collaborateur
- Intensifier la charge de travail dans un temps imparti

Nous rappelons que l'utilisation punctuelle d'une des pratiques décrites ci-dessus ne constitue pas un fait de harcèlement moral. Si vous avez plusieurs pratiques parmi celles listées ci-dessus ou qui contraignent vos subordonnés, une interrogation peut exister : vos interlocuteurs identifient-ils une intention positive (les faire grandir) ou négative (les soumettre) ?

Eléments de bibliographie

- *Pour en finir avec les tyrans et les pervers dans la famille.* Yvonne PONCET-BONISSOL Editions Chiron
- *Les manipulateurs sont parmi nous.* Isabelle NAZARE-AGA Les Editions de l'homme
- *Femmes sous emprise. Les ressorts de la violence dans le couple.* Marie-France HIRIGOYEN. Editions Pocket
- *Agressivité et violences au travail.* Bernard E.GBEZO. ESF Editeurs
- *DEBOUT, Michel, Le harcèlement moral au travail, Avis du Conseil Economique et Social., 2001.*
- *DEJOURS, Christophe. Travail, usure mentale, Paris, Bayard, 1993.*
- *DEJOURS, Christophe. Souffrance en France, la banalisation de l'injustice, Paris, Seuil, 1998.*
- *HIRIGOYEN, Marie-France. Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien. Paris, Syros, 1998.*
- *LEYMANN, Heinz. Mobbing. Paris, Seuil, 1996 (1994).*
- *PEZE, Marie, Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés, PEARSON, 2008.*
- *RAVISY, Philippe. Le harcèlement moral au travail. Paris, Dalloz, 2002.*