

# COMBATTRE LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL : PROPOSITION D'UN PROCESSUS D'INTERVENTION

Existe-t-il un processus d'intervention qui permettrait aux Directions des Ressources Humaines (DRH) et aux managers de combattre le harcèlement psychologique au travail ? Beaucoup de DRH avouent se sentir démunies face à ce type de plainte. À partir d'un cas réel de harcèlement psychologique, les auteurs montrent combien le diagnostic est difficile à établir et combien la gestion de la situation est délicate. Le harcèlement psychologique est ici perçu comme un processus en quatre étapes, et l'originalité de la recherche consiste à mobiliser comme source d'information la DRH, et non pas, comme c'est le cas dans la majorité des travaux de recherche sur ce thème, les enquêtes et les perspectives des victimes. Les auteurs pensent ainsi pouvoir proposer un processus d'intervention qui vise à diagnostiquer, à prévenir et à gérer le harcèlement psychologique au travail.

Cet article a provoqué la réaction d'un rapporteur du comité de rédaction, Rachel Beaujolin-Bellet, dont le commentaire est publié à la suite de l'article. Nous publions aussi la réponse de Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy au commentaire de Rachel Beaujolin-Bellet.

par le **Dr. Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY**, Maître de Conférences à l'IGR-IAE de l'Université de Rennes 1, chercheur au CREM, et le **Dr. Richard WINTER**, Senior Lecturer, School of Business and Information Management, Faculty of Economics and Commerce, Australian National University.

**D**e récentes études européennes montrent que la violence et le harcèlement sur le lieu au travail affectent une part importante de la population active (PAOLI & MERLLIÉ, 2001 ; DI MARTINO, HOEL & COOPER, 2003). Ces études montrent que

d'avantage que la violence physique, la violence et le harcèlement psychologiques représentent la plus forte menace pour la plupart des salariés. Selon PAOLI et MERLLIÉ (2001), près de 9 % des travailleurs européens ont été exposés à du harcèlement psychologique. Une

comparaison entre les pays européens montre que le risque est le plus élevé en Finlande (15 %), aux Pays Bas (14 %), en Angleterre (14 %) et en France (10 %) (qui se place donc au quatrième rang).

Ce positionnement de la France interpelle et conduit à s'interroger sur le rôle des Directions Générales, des Directions des Ressources Humaines (DRH) et des managers, en matière de lutte contre le harcèlement psychologique. Certains auteurs comprennent le harcèlement comme le résultat d'une stratégie organisationnelle délibérée. Dans un article du *Monde* daté du 29 février 2000, DEJOURS décrit le harcèlement comme une forme clinique de l'aliénation sociale dans le travail, résultant de contraintes psychiques exercées

cherché de l'aide, dans 37 % des cas, auprès de leur hiérarchie et dans 19 % des cas (seulement) auprès des DRH (1). Parmi ces derniers, seulement 1 % des personnes ont réellement trouvé de l'aide auprès des responsables RH. Hirigoyen conclut que même s'ils sont conscients de la réalité du problème du harcèlement moral au travail, les DRH oscillent entre son déni, sa banalisation et la perplexité.

La constitution, en 2001, d'un groupe de travail sur le harcèlement psychologique au sein de l'Association Nationale des Ressources Humaines (ANDRH) illustre cette prise de conscience et cette perplexité. Nombreuses sont les DRH qui avouent se sentir démunies face à une plainte de harcèlement. Comment



« Plus que la violence physique, la violence et le harcèlement psychologiques représentent la plus forte menace pour la plupart des salariés ». *Entourage de Jean Mattys : Tarquin et Lucrèce, XVII<sup>e</sup> siècle. (Lille, Palais des Beaux-Arts).*

de l'extérieur sur un sujet, par l'organisation du travail, ou par les modes de gestion, d'évaluation ou de direction de l'entreprise. D'autres auteurs expliquent le harcèlement par l'incompétence des Directions et des managers. HIRIGOYEN (2001) montre que les victimes de harcèlement ont rarement trouvé à l'intérieur de l'entreprise ce qu'elles cherchaient désespérément. Les personnes ayant répondu à son questionnaire ont

réagir, face à une plainte de cette nature? Comment diagnostiquer le harcèlement psychologique? Comment agir en cas de harcèlement avéré...? Telles sont les questions, récurrentes, formulées par les

(1) Les victimes se sont tournées vers les délégués syndicaux dans 40 % des cas, vers le médecin du travail dans 39 % des cas et vers des collègues, dans 39 % des cas.

Responsables Ressources Humaines, lors des réunions animées par l'auteur (2).

L'objectif de notre recherche est d'aider ces responsables à répondre à de telles questions. Nous proposons un processus d'intervention, que nous analyserons à partir d'un cas réel de harcèlement psychologique. En effet, notre position est de croire que les recherches dans ce domaine doivent contribuer « à la prévention et à la gestion constructive de ces problèmes » (ZAPF & EINARSEN, 2001, p. 371). En l'absence d'intervention et d'application pratique de la théorie (ARNETZ & ARNETZ, 2000), les Responsables des Ressources Humaines (RRH) et les managers resteront face aux difficultés de diagnostic et de gestion du harcèlement psychologique au travail. Nous proposons donc une telle « intervention appliquée », sur la base d'une compréhension du phénomène comme étant un processus complexe et dynamique. Le harcèlement psychologique est ici défini comme un processus en quatre étapes (POILPOT-ROCABOY, 2006), dans lequel agresseur et victime interagissent dans un contexte de travail (Phase 1). Cette interaction donne naissance à un comportement de harcèlement (Phase 2), qui suscite des réactions de la part des individus et de l'organisation (Phase 3), ce qui engendre des conséquences pour les individus, l'organisation et la société en général (Phase 4).

Un cas de harcèlement psychologique est d'abord présenté. Il nous permet d'illustrer le processus du harcèlement et met en avant les difficultés rencontrées par la Direction des Ressources Humaines confrontée à la plainte de la victime. Alors que la majorité des travaux de recherche sur le harcèlement est basée sur des enquêtes et des témoignages de victimes, l'originalité de cette étude est de mobiliser une perspective différente, la source d'information étant ici la DRH. La complexité du processus de harcèlement psychologique et les difficultés du traitement de la plainte apparaissent clairement dans le cas étudié, et permettent de comprendre la perplexité verbalisée par les RRH, lors des réunions de travail animées sur ce thème.

Cette perplexité est ensuite contrée par la proposition d'un processus d'intervention qui vise à diagnostiquer, à prévenir et à gérer le harcèlement psychologique au travail. Notre objectif est alors d'aider les DRH à traiter les plaintes et à prévenir le développement de ces comportements.

Enfin, nous analysons les implications de la mise en place du processus d'intervention, dans le cas de M. Person. En quoi ce processus aurait-il pu aider le DRH à traiter la plainte?

(2) Depuis 2000, le premier auteur a animé des rencontres sur le thème du harcèlement psychologique au travail auprès de divers organismes (ANDRH Bretagne Est, ANDRH Marne-La-Vallée, Observatoire des Relations Economiques et Sociales, École Nationale de la Santé Publique...).

## UN CAS DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

La personne au centre de ce cas, M. Person, est Directeur des Ressources Humaines d'un établissement Recherche et Développement d'un groupe industriel High Tech. M. Person est membre de l'Association Nationale Des Ressources Humaines (ANDRH). En janvier 2002, il rencontre le premier auteur, lors d'une conférence animée par ce dernier sur le thème du harcèlement psychologique. M. Person fait alors mention d'un cas, apparu dans son organisation. Il fait part de la difficulté qu'il a eue à le gérer et de son insatisfaction réelle quant aux décisions qui avaient été prises. Il sollicite alors le regard et l'analyse de l'auteur, et il accepte de participer à son programme de recherche. Il sera interviewé en février 2002, puis il validera la retranscription de l'enregistrement des entretiens et la version du cas (3), que nous présentons ci-après dans l'encadré ci-contre.

Le cas de M. Person révèle la complexité du phénomène, la difficulté de gestion du harcèlement psychologique et en illustre le processus. En effet, la rencontre de M. Mache (l'agresseur) et de M<sup>me</sup> Réa (la victime) dans ce contexte de travail (entreprise jeune, style de management convivial, participatif et oral, lien hiérarchique entre M. Mache et M<sup>me</sup> Réa...) (Phase 1) engendre un comportement de harcèlement (Phase 2), qui suscite une réponse de la part de M<sup>me</sup> Réa (elle demande à voir le DRH...), puis de l'organisation (M. Person convoque M. Mache, sollicite le représentant du personnel, le CHSCT...) (Phase 3), ce qui engendre des conséquences individuelles (M<sup>me</sup> Réa est souffrante, elle ne souhaite plus travailler avec M. Mache, elle demande à changer de poste; M. Mache reçoit une lettre d'avertissement...) et organisationnelles : M. Person doit remplacer M<sup>me</sup> Réa, il s'oppose au directeur du site concernant la sanction finale (Phase 4).

Nous constatons que le DRH a immédiatement pris très au sérieux la requête de M<sup>me</sup> Réa. Loin d'être dans le déni de la plainte, il s'est mis en action, a mobilisé divers acteurs (représentant du personnel, le CHSCT...), a pris des décisions (rencontre de M<sup>me</sup> Réa, convocation de son responsable...). Pourtant, ce DRH s'avère déçu. La situation a continué à se dégrader, malgré son intervention : M<sup>me</sup> Réa a continué à être harcelée; c'est elle qui a changé de poste; M. Mache a uniquement reçu une lettre d'avertissement, ce qui ne satisfait ni le DRH de site, ni le DRH groupe,

(3) Les auteurs précisent qu'ils ne sont pas intervenus dans cette entreprise. Leur analyse repose sur le récit de M. Person, recueilli lors des entretiens semi-directifs menés en février 2002, puis sur les échanges qui ont suivi, lors de la phase de retranscription et d'écriture du cas.

## LE CAS DE MONSIEUR PERSON

M. Person est, depuis 3 ans, Directeur des Ressources Humaines d'un établissement Recherche et Développement d'un groupe industriel high tech. Il gère une population de 350 personnes jeunes et qualifiées (moyenne d'âge 29-30 ans), composée majoritairement d'ingénieurs. Il est rattaché au Directeur des Ressources Humaines du groupe, à Paris, et au Directeur de l'établissement. Le style de management du site est convivial, oral et participatif. Le tutoiement est de rigueur. La DRH a la volonté de rendre les conditions de travail bonnes et l'ambiance, agréable.

En décembre 2000, M<sup>me</sup> Réa, 25 ans, assistante de M. Mache, 27 ans, responsable d'un service administratif de quatre personnes, demande à rencontrer M. Person. Lors de l'entretien, elle se plaint du comportement de son responsable hiérarchique, qu'elle qualifie d'irrespectueux et d'anormal. Elle évoque des réflexions faites devant les fournisseurs sur le fait qu'elle ne faisait pas bien son travail, qu'elle était nulle... Elle parle de remarques violentes faites par M. Mache sur la manière dont elle s'était habillée lors d'un cocktail où étaient conviées des personnes extérieures... Elle précise que les choses se sont aggravées, depuis qu'elle lui a annoncé qu'elle était enceinte. M<sup>me</sup> Réa informe M. Person qu'elle va également parler du problème avec le délégué du personnel.

M. Person échange avec le délégué du personnel sur le cas de M<sup>me</sup> Réa et convoque M. Mache pour avoir sa version des faits. Celui-ci nie avoir eu un comportement irrespectueux et anormal à l'égard de M<sup>me</sup> Réa. Il dit qu'il était convenu que M<sup>me</sup> Réa avait avec lui un engagement moral sur le fait de ne pas avoir d'enfant tout de suite et qu'elle lui avait promis de l'informer, si un tel projet s'annonçait. Or, il avait appris, par d'autres, qu'elle avait l'intention d'avoir un enfant. De plus, depuis qu'elle est enceinte, il dit constater qu'elle se « tourne les pouces » et qu'elle pense beaucoup plus à sa vie privée qu'à sa vie professionnelle... M. Person lui demande oralement de changer de comportement et de respecter la salariée; M. Mache promet de faire attention et d'éviter que cela ne se reproduise. Trois semaines après l'entretien, M<sup>me</sup> Réa, qui était suivie médicalement, du fait d'une fausse couche faite un an plus tôt, est mise en arrêt de travail pour des raisons pathologiques. Elle revient à son poste, puis elle est placée à nouveau en congé maladie, en avril 2001. Quelque temps avant son arrêt maladie, M<sup>me</sup> Réa informe M. Person que la situation reste problématique et qu'il serait bon de réfléchir à sa situation à son retour de congé. M<sup>me</sup> Réa est remplacée, durant son absence, par une salariée en Contrat à Durée Déterminée, avec laquelle aucun problème ne sera signalé.

Trois semaines avant son retour de congé, M<sup>me</sup> Réa demande à voir M. Person. Elle lui annonce qu'elle ne souhaite plus travailler sous la responsabilité de M. Mache et qu'elle espère changer de service. M. Person lui répond que cela n'est pas possible, pour des raisons d'organisation et pour des raisons purement économiques (la création d'un nouveau poste n'est pas envisageable). En revanche, il lui propose, après avoir négocié avec M. Mache, de rester dans le service, tout en s'éloignant physiquement de celui-ci, et ce, en prenant de nouvelles responsabilités et en élargissant son champ de liberté. Il la rassure et l'informe du fait que M. Mache semble s'être calmé, car aucun problème n'a été signalé durant son congé maladie. Elle accepte la proposition, en précisant qu'elle aurait préféré être mutée, mais qu'elle comprend la situation et elle remercie le DRH d'avoir réfléchi à sa situation. Une heure après l'entretien, M<sup>me</sup> Réa tente de joindre M. Person au téléphone. Celui-ci étant en rendez-vous, il sera informé par sa collaboratrice que M<sup>me</sup> Réa était en pleurs au moment de l'appel. En effet, en sortant de l'entretien, M<sup>me</sup> Réa rencontre ses trois collègues et elle leur demande des nouvelles du service. Celles-ci lui disent: « Tu sais ce que M. Mache raconte sur toi, en ce moment? Il est en train de dire qu'il a eu des relations sexuelles avec toi, et que ton gamin pourrait bien être de lui... ». M<sup>me</sup> Réa rentre chez elle en pleurs, tente de joindre M. Person, l'Inspection du travail, le délégué du personnel, le CHSCT et le médecin du travail.

M<sup>me</sup> Réa étant présente à son cabinet, le médecin du travail joint M. Person. Il l'informe qu'elle n'est pas en mesure de reprendre le travail, dans l'état psychologique où elle se trouve, et il lui demande de combien de temps il a besoin pour régler le problème et permettre à la salariée de reprendre une place dans l'entreprise. M. Person estime qu'un délai de trois semaines est nécessaire.

M. Person n'ayant pas eu l'autorisation de M<sup>me</sup> Réa de questionner ses collègues (M<sup>me</sup> Réa l'avait informé de l'identité des personnes, mais elle ne souhaitait pas qu'il les rencontre), le délégué du personnel et le CHSCT mènent leur enquête. Les trois personnes confirment leurs propos, mais refusent de témoigner par écrit. Elles sont choquées, se sentent responsables de la détérioration de l'état psychologique de M<sup>me</sup> Réa et coupables d'avoir déclenché toute une histoire, dont elles ne souhaitent plus entendre parler.

Plus tard, M<sup>me</sup> Réa revient voir M. Person et elle l'informe d'agissements et de propos dont il ignorait jusque là l'existence. Elle évoque une succession de comportements, de paroles, de commentaires anodins, mais faits sur un ton cassant ou ironique. Elle se rappelle de blagues et de réparties tendancieuses et salaces, de réflexions lors de

l'achat d'une voiture neuve, telle que « Mais comment peux-tu te payer une voiture comme celle-là avec le poste que tu as? ». Elle affirme qu'il a fait circuler des rumeurs sur d'hypothétiques relations sexuelles avec elle. Qu'il n'en a rien été, mais que, au cours d'une soirée, ils avaient échangé un baiser anodin. Elle dit qu'au début de son congé de maternité, il l'appelait chez elle, sous prétexte d'avoir besoin d'informations. Ces appels pouvaient être au nombre de quatre dans une après-midi, pour des raisons peu justifiées, aux dires de M<sup>me</sup> Réa...

Le DRH rencontre M. Mache en présence du délégué du personnel, du responsable du CHSCT et du directeur du site. M. Mache nie les faits qui lui sont reprochés et demande s'il y a des preuves des accusations avancées.

M. Person, en accord avec le DRH du groupe, souhaite licencier M. Mache pour manque d'exemplarité et pour comportements inacceptables. Il estime qu'ayant été prévenu oralement une première fois, une sanction s'impose, car il y a récidive.

Le directeur du site, responsable hiérarchique direct de M. Mache, refuse. Il protège M. Mache, car il l'estime performant; il a toujours travaillé

avec lui et il l'apprécie. Il dit savoir que sa personnalité est un peu particulière et difficile, mais à ses yeux, cela n'a pas d'importance. De plus, il évoque le fait qu'il n'y a aucune preuve écrite des comportements et des propos rapportés par M<sup>me</sup> Réa et par ses collègues. Il fait l'hypothèse que M<sup>me</sup> Réa a peut-être manigancé tout cela pour changer de poste. Il excuse M. Mache en disant que cette situation l'a mis dans une position délicate, qui l'a fragilisé et mis à la merci de sa subordonnée, ce qui peut expliquer son comportement et ses mal-adresses...

Cet avis n'est pas partagé par le DRH du site et le DRH du groupe. Ceux-ci jugent M. Mache écervelé, peu sûr de lui, ambitieux, submergé de travail parce qu'il ne sait pas dire non. De fait, il ne supporte pas que son équipe ne fasse pas son travail, car ses intérêts et son image en pâtissent. Les DRH n'apprécient pas son mode de management « copain-copain », qu'ils jugent inadapté.

Après une discussion entre M. Person, le DRH du groupe et le directeur du site, il est convenu de sanctionner M. Mache par un avertissement écrit et de changer M<sup>me</sup> Réa de service.

ces deux responsables n'adhérant pas à la décision finale imposée par le directeur de site. Cette situation conduit M. Person à s'interroger sur la légitimité de sa fonction au sein de l'organisation. Finalement, il profitera d'un plan social, en mars 2003, pour quitter l'entreprise.

Ainsi, alors même qu'il n'y a eu ni déni, ni banalisation, le traitement de la plainte d'une salariée de l'entreprise a suscité des déceptions, des interrogations et des remises en cause. M. Mache s'est vu mis à l'abri d'un licenciement, le directeur du site a vu son pouvoir renforcé, le sentiment d'un comportement inacceptable, mais impuni, a été ressenti, conduisant finalement au départ du DRH. Quel avantage l'entreprise peut-elle bien retirer de cette situation? Aucun, selon nous. Au contraire, des conflits sont nés de la divergence d'opinions dans le traitement de la plainte et dans les décisions prises. La légitimité de la DRH semble avoir été contestée, des jeux de pouvoir entre DRH et direction du site sont apparus... Au problème de harcèlement est venue s'ajouter une problématique de définition des rôles et du pouvoir de chacun, de clarification des valeurs et de la culture d'entreprise...

Cette situation aurait-elle pu être évitée? Peut-on, par une structuration de la réflexion et de la prise de décision, guider le DRH dans son questionnement et l'aider ainsi à agir, dans un contexte analysé et compris? Un processus d'intervention est ici proposé, qui va dans ce sens.

## PROPOSITION D'UN PROCESSUS D'INTERVENTION

Sur la base de la modélisation en quatre phases du processus de harcèlement psychologique au travail (POILPOT-ROCABOY, 2006), nous proposons un guide d'intervention (figure 1). Cet outil amène la DRH, tout d'abord, à se positionner face à la problématique de harcèlement (est-elle attentive au harcèlement psychologique au travail?), puis à s'interroger sur l'existence d'une plainte.

Sur la base des travaux précédents (POILPOT-ROCABOY 2006), la figure 1 montre que la réponse à ces questions est influencée par trois éléments principaux:

- Les caractéristiques des individus (ex: personnalité, genre et valeurs des décideurs...);
- Les caractéristiques de l'organisation (ex: culture, style de management, structure hiérarchique...);
- Les caractéristiques de la société (ex: lois, code du travail, perception culturelle du harcèlement psychologique dans la société...).

La sensibilisation au harcèlement étant évaluée et la question de l'existence d'une plainte étant posée, le processus aide ensuite à diagnostiquer, à gérer et à prévenir le harcèlement psychologique au travail, en incitant les responsables à répondre à trois questions:

- Le comportement dénoncé est-il du harcèlement psychologique?
- La DRH doit-elle agir maintenant?

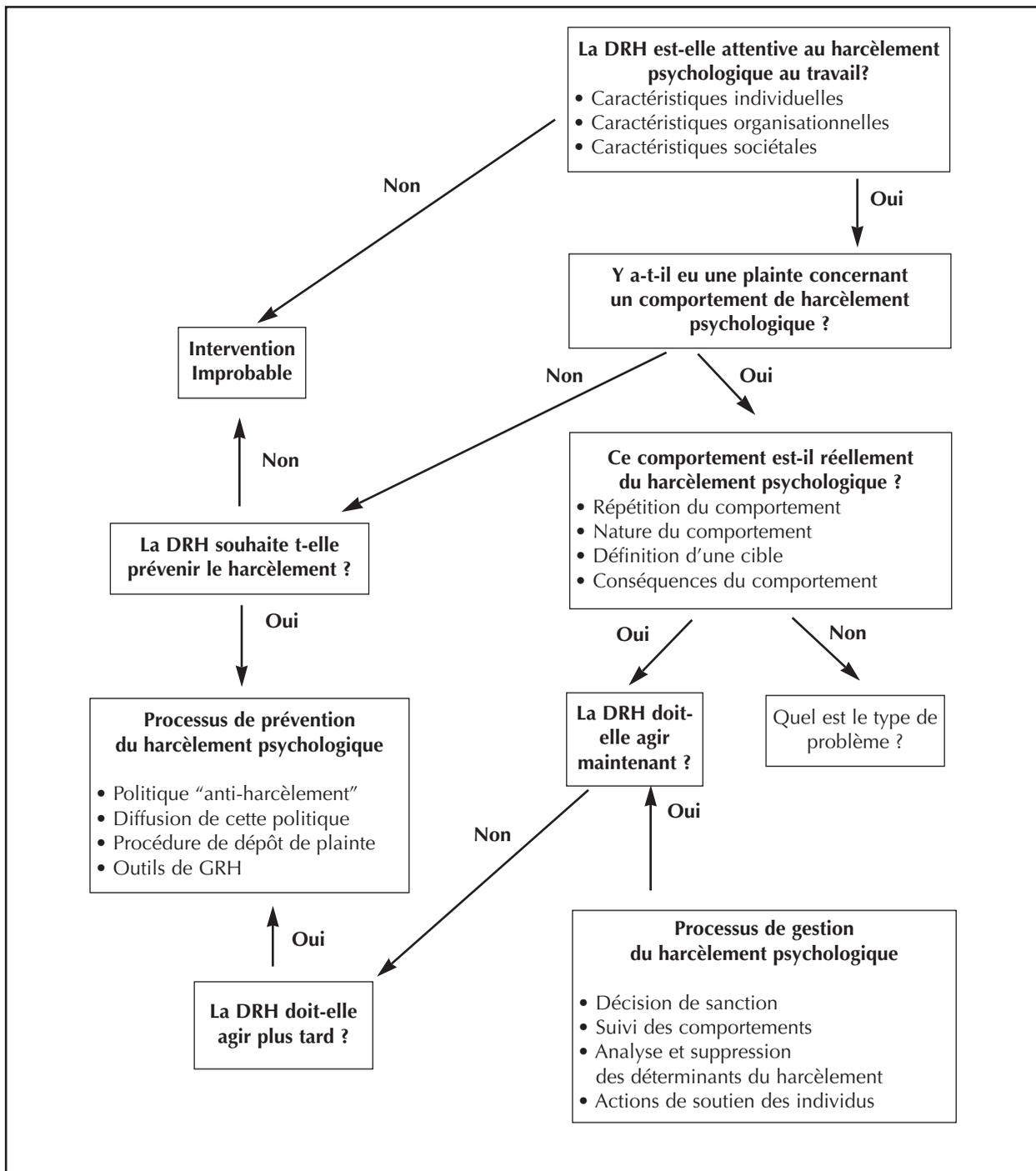


Figure 1 : Processus de diagnostic, de gestion et de prévention du harcèlement psychologique au travail

– La DRH doit-elle agir plus tard?

En formulant ces questions d'une manière compréhensive, cet outil guide les responsables et les aide à :

- Identifier le comportement de harcèlement psychologique;
- Décider d'agir ou de ne pas agir;
- Développer un processus de gestion du harcèlement psychologique;
- Développer un processus de prévention du harcèlement psychologique.

#### Identifier le harcèlement psychologique au travail

L'identification du harcèlement psychologique est essentielle pour assurer le bon traitement de la plainte au sein de l'organisation. À partir d'une analyse des définitions du harcèlement psychologique, POILPOT-ROCABOY (2006) liste quatre caractéristiques permettant d'identifier ce comportement.

##### • *Répétition du comportement*

La première caractéristique du harcèlement

psychologique est la répétition. Le harcèlement est une suite d'actions et de comportements négatifs, répétés dans le temps. Les notions de fréquence et de durée distinguent le harcèlement d'autres comportements.

• *Nature du comportement*

Le harcèlement psychologique est un comportement négatif, hostile, non souhaité par la victime et imposé par une personne en position de pouvoir (EINARSEN *et al.*, 2003). Le déséquilibre des pouvoirs est aujourd'hui perçu comme une cause de la succession d'actions et de pratiques négatives. Ce déséquilibre des pouvoirs peut être lié à la structure hiérarchique de l'organisation (ex : être responsable ou secrétaire..), à la situation sociale (ex : être une femme seule avec enfant..), aux caractéristiques physiques de la personne (ex : être handicapé, être une femme dans un groupe d'hommes..), à l'expérience (ex : être jeune dans un groupe de salariés âgés)... L'atteinte à la dignité des personnes est recherchée. Les actions développées vont humilier, offenser, dévaloriser la personne.

• *Désignation d'une cible*

Le harcèlement psychologique est un comportement hostile et négatif systématiquement focalisé sur une ou plusieurs personne(s) cible(s). Ces personnes sont stigmatisées et désignées comme victimes. Le comportement de l'agresseur pourra être différent avec d'autres individus de la même organisation. Cette focalisation rend la situation très difficile pour la victime, qui souvent n'en comprend pas la raison. Elle permet aussi à l'agresseur de se disculper, en cas de plainte, car, au sein de l'organisation, une seule personne remet en cause son comportement, alors que d'autres peuvent en être parfaitement satisfaites.

• *Conséquences du comportement*

Le harcèlement psychologique engendre de nombreuses conséquences tant pour les individus que pour l'organisation et la société de manière générale. Une dégradation de la santé physique et mentale de la victime est notée par de nombreux auteurs, qui constatent un accroissement de l'anxiété, de la détresse et de la dépression, ainsi que du mal-être au travail. Un accroissement considérable des coûts, tant pour l'organisation que pour la société, est aussi constaté.

Décider d'agir ou de ne pas agir

À partir de ces quatre éléments, le diagnostic de harcèlement est possible. Si le comportement est identifié comme harcèlement psychologique, le responsable se retrouve face à la question suivante: «Est-il de la responsabilité de la DRH d'agir?». Si la réponse est positive, la seconde et la troisième séries de questions se posent alors: «La DRH doit-elle agir maintenant?», et/ou: «La DRH doit-elle agir plus

tard?». La figure 1 présente ces questions et montre, à partir de la littérature (POILPOT-ROCABOY, 2006), que trois éléments principaux influencent les réponses apportées par le responsable:

– Les caractéristiques des individus et les effets sur eux du harcèlement psychologique, par exemple: statut de la victime, statut de l'agresseur, performance de l'agresseur, personnalité et valeurs du décideur, impact sur la santé et la performance de la victime et sur celles de son entourage...;

– Les caractéristiques de l'organisation et les effets sur elle du harcèlement psychologique, par exemple : culture, style de management, structure hiérarchique, effets du harcèlement sur l'absentéisme, le départ, la grève, la performance...;

– Les caractéristiques de la société et les effets sur elle du harcèlement psychologique, par exemple: lois, code du travail, perception culturelle du harcèlement psychologique dans la société, coûts pour la société, du fait du système d'indemnisation sociale (sécurité sociale, assurance chômage...).

Diverses études montrent que la décision d'agir dépend de ces éléments. FITZGERALD et SHULLMAN (1993) montrent, par exemple, que la réponse de l'organisation est dépendante de son style de *leadership*, de sa culture d'entreprise, du statut et de la performance de l'agresseur, du statut et de la performance de la victime, de la durée du harcèlement (depuis quand la victime endure-t-elle cette situation?), ainsi que des caractéristiques du décideur (statut, personnalité et genre). VEGA et COMER (2005) ajoutent à ces éléments l'influence de variables sociétales, telles que la « tolérance au harcèlement ». En France, depuis la loi de Modernisation Sociale du 17 janvier 2002, le harcèlement est légalement interdit. Les employeurs sont contraints de le prévenir (article L122-51 du Code du travail) et de protéger la santé physique et mentale de leurs employés (Article L230-2).

Développer un processus de gestion du harcèlement psychologique

Le processus de gestion de la plainte de harcèlement psychologique proposé ici guide le responsable, en structurant quatre étapes, dans la prise de décision.

• *Décider d'une sanction*

Selon BLAND et STALCUP (2001), la sanction qui suit une plainte de harcèlement doit être déterminée au cas par cas, et elle doit être liée à la gravité des faits. La sanction peut être un simple avertissement oral, mais elle peut aussi donner lieu à un licenciement pour faute grave. La perception d'équité, liée à la sanction prise, garantit l'adhésion des individus à l'organisation, à l'avenir. La prise en compte des désirs de la victime dans la décision de sanction finale garantit son engagement personnel futur au sein de l'organisation.

- *Suivre les comportements*

Lorsque la sanction est appliquée, le suivi des comportements des individus, victime et agresseur, est nécessaire. Dans le cas où l'agresseur reste dans l'organisation après la sanction, le responsable s'assure que son comportement évolue positivement, que la personne n'a pas été aliénée par le processus d'investigation et que ses performances ne sont pas affectées (BLAND & STALCUP, 2001). Ceci ne semble possible que si l'agresseur comprend pourquoi, et en quoi, son comportement a dû être sanctionné. Ceci engage le responsable à lui expliquer le processus d'investigation et les actions reprochées, à analyser le *feedback* de l'agresseur sur sa perception des faits, ses justifications éventuelles...

Le suivi de la victime permet de s'assurer de sa satisfaction à l'égard de la décision de sanction, de sa situation nouvelle, de son nouveau poste de travail ou de son nouveau service, si elle en a changé. Il s'agit de s'inquiéter de la manière dont le processus d'investigation a été vécu, des effets éventuels du harcèlement sur la santé, physique et mentale, de la victime, sur sa confiance en elle-même et dans l'organisation... BLAND et STALCUP (2001) notent que ce suivi est d'autant plus important que la victime change de situation de travail.

- *Analyser et supprimer les déterminants du harcèlement*

Analyser la situation de harcèlement conduit à identifier les déterminants, puis à tenter de les supprimer. Ceci conduit à repérer d'éventuels éléments du contexte organisationnel en cause: organisation du travail, structure hiérarchique, valeurs dominantes, relations sociales... Les caractéristiques des individus (l'agresseur et l'agressé) sont aussi à analyser: personnalité, rapport au pouvoir...

- *Développer des actions de soutien*

Enfin, des actions de soutien aux individus peuvent être nécessaires. Une perte de confiance, un syndrome de stress post-traumatique (MATTHIESEN & EINARSEN, 2004), un accroissement de l'anxiété et une détérioration de la santé physique et mentale (NIELSEN, *et al.* 2004) peuvent imposer une intervention spécifique. DI MARTINO *et al.* (2003) montrent que certaines entreprises développent ce soutien en interne, telle la RATP, qui a créé un centre de soutien pour les victimes de violence (Institut d'Accompagnement Psychologique Post-Traumatique). POILPOT-ROCABOY & BONAFONS (2005) montrent que d'autres entreprises sollicitent une expertise extérieure. L'entreprise belge Mobistar offre, par exemple, un programme d'aide extérieure à ses salariés, nommé «Team Member Assistance Program (TMAP)».

De même, l'agresseur peut être amené, grâce à une formation spécifique, à repérer ses comportements, à les comprendre et à évaluer leurs impacts sur les autres,

afin d'améliorer ses compétences relationnelles au sein de l'organisation.

Ces actions de gestion du harcèlement psychologique peuvent être accompagnées d'actions de prévention, dans les cas où la réponse à la question « L'organisation doit-elle agir plus tard? » est positive. En France, en plus de satisfaire l'obligation légale issue de la Loi de Modernisation Sociale, la prévention évite un ensemble de « coûts cachés » engendrés par l'éventualité de nouveaux recours (coûts directs, liés au temps passé au diagnostic, à la rencontre des personnes, au suivi des comportements...; coûts indirects, en termes d'absence, de démotivation, de baisse de performance de la victime et de son entourage éventuel..).

### Développer un processus de prévention du harcèlement psychologique

Le processus de prévention du harcèlement psychologique s'organise en quatre étapes:

- *Écrire une politique « anti-harcèlement »*

La première étape consiste à clarifier la position de l'organisation face au harcèlement. Ce positionnement peut être formalisé par l'écriture d'une politique de lutte contre le harcèlement en général (harcèlement sexuel, racial...) et, en particulier, contre le harcèlement psychologique. Le département américain de la Défense (BLAND & STALCUP, 2001), Volkswagen en Allemagne, Air France et Dupont de Nemours en France, ainsi que la mairie de Lausanne en Suisse (POILPOT-ROCABOY & BONAFONS, 2005), ont écrit de telles politiques. Ces organisations définissent le concept de harcèlement, développent des exemples pratiques de situations et d'actions de harcèlement, informent tous leurs membres que de telles pratiques sont inacceptables et que les agresseurs seront systématiquement punis (sanctions, licenciement...). Cette démarche a pour objectif de préciser les valeurs et les comportements attendus dans l'entreprise. En France, depuis la Loi de Modernisation Sociale du 17 janvier 2002, chaque employeur a l'obligation de mentionner l'interdiction du harcèlement dans le règlement intérieur de l'entreprise (article L122-34 du Code du Travail).

- *Diffusion de cette politique*

Pour être efficace, cette politique doit être diffusée. Les membres de l'organisation peuvent être informés par différents moyens. La pose de posters à l'entrée de l'établissement, dans les salles de repos, dans les ateliers de fabrication, l'ajout de documents informatifs aux bulletins de paie des salariés, l'envoi de courriers spécifiques aux salariés, la diffusion de la politique sur l'intranet de l'entreprise... sont des actions repérées dans certaines entreprises (POILPOT-ROCABOY &

BONAFONS, 2005). Dans l'usine Volkswagen de Wolfsburg (en Allemagne) ou à la mairie de Lausanne (en Suisse), chaque salarié reçoit à son domicile une copie écrite de la politique « anti-harcèlement » de l'organisation. Chez Mobistar, le site intranet informe l'ensemble des salariés de la politique « harcèlement : tolérance zéro » développée au sein de cette société... Au-delà de ces outils de communication, les managers de proximité sont les garants du rappel des valeurs de respect des personnes développées dans l'organisation. En relation permanente avec les membres de leur équipe, leur rôle est d'intervenir, en cas de comportements humiliants, dévalorisants..., afin de rappeler que ces agissements ne sont pas permis dans l'organisation. Cette diffusion par l'intervention ou par le comportement exemplaire des managers est essentielle.

- *Définir une procédure en cas de plainte*

Une procédure formelle en cas de harcèlement psychologique peut être définie. Elle permet de rappeler que le harcèlement n'est pas toléré dans l'organisation et de créer un environnement dans lequel les individus sont à l'aise pour se confier, si nécessaire. Cette procédure conduit à désigner une ou plusieurs personnes « référentes ». Ces personnes peuvent être des RRH, ou d'autres personnes (internes ou externes à l'entreprise). Ainsi, par exemple, à la mairie de Lausanne, des personnes volontaires assurent ce rôle de « référent harcèlement ». Chez Mobistar, l'expertise extérieure d'une équipe de spécialistes est proposée (*a Team Member Assistance Program*) (POILPOT-ROCABOY & BONAFONS, 2005).

- *Développer des outils de Gestion des Ressources Humaines*

Le développement d'outils de Gestion des Ressources Humaines prévient aussi le harcèlement psychologique. Plus les règles sont claires et établies, moins le risque de harcèlement est présent. Par exemple, la description et l'analyse des emplois repèrent les besoins en recrutement et précisent les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être attendus pour chacun d'entre eux. La clarification de ces attentes permet un recadrage, en cas de comportement non souhaité par le responsable. Les processus de recrutement, les tests de personnalité et les entretiens de sélection sont l'occasion d'identifier les valeurs, les projets, les expériences, les situations difficiles auxquelles le candidat a été confronté, les comportements qu'il a développés pour y faire face, la perception qu'il a de son métier, de son rôle, de sa fonction... Ces échanges permettent d'évaluer la compatibilité des valeurs et des comportements de l'individu avec ceux de l'organisation. La formation permet aussi d'informer les individus, de les sensibiliser au harcèlement psychologique, d'améliorer la compréhension qu'ils en ont, de les aider à le détecter et à le gérer, grâce au contenu de l'enseignement qui leur est apporté (définition du harcèlement, exemples de cas, présentation du processus,

de la procédure de dépôt de plainte, du processus de gestion des plaintes...).

## LES IMPLICATIONS DU PROCESSUS, DANS LE CAS DE MONSIEUR PERSON

Quelle est l'utilité réelle d'un tel processus de diagnostic, de gestion et de prévention du harcèlement psychologique au travail? Quels avantages M. Person aurait-il trouvés dans sa mise en application?

### La qualification de harcèlement psychologique

Le premier avantage de ce processus est qu'il aurait permis à M. Person de qualifier le comportement de M. Mache de réel harcèlement psychologique. Cette qualification, qui témoigne du caractère répréhensible du comportement de ce responsable de service, et qui illustre sa gravité (du fait du manque d'exemplarité provenant d'un responsable hiérarchique), aurait permis au DRH de convaincre le directeur du site de la nécessité de désavouer M. Mache, au lieu de l'excuser. L'argumentation de M. Person aurait pu être renforcée par l'identification des quatre caractéristiques suivantes :

- *La répétition du comportement*

M<sup>me</sup> Réa se plaint du comportement de son supérieur hiérarchique, M. Mache, en décembre 2000. Elle décrit une succession d'actions répétées (paroles, commentaires irrespectueux et dévalorisants, blagues tendancieuses et salaces...) au cours des trois derniers mois. Pendant le congé de M<sup>me</sup> Réa, M. Mache continue à faire circuler des rumeurs concernant M<sup>me</sup> Réa, il l'appelle chez elle à maintes reprises, pour des raisons qui semblent à celle-ci injustifiées.

- *La nature du comportement*

M. Mache fait des remarques dévalorisantes à M<sup>me</sup> Réa : il critique son travail devant des fournisseurs et lui dit qu'elle est « nulle », il discute de ses choix très personnels, tels que sa manière de s'habiller, il fait courir des rumeurs remettant en cause l'intégrité personnelle de M<sup>me</sup> Réa (relations sexuelles avec son supérieur, incertitude sur l'identité du père de son enfant..).

- *La désignation d'une cible*

M. Mache s'acharne sur M<sup>me</sup> Réa, qui fait l'objet de toutes ses remarques, critiques et insinuations. Les collègues de M<sup>me</sup> Réa ne se plaignent pas d'un tel comportement. De même, la remplaçante de M<sup>me</sup> Réa n'évoquera aucune marque d'irrespect.

• *Les conséquences du comportement*

Le bien-être et la confiance de M<sup>me</sup> Réa sont mis à mal par le comportement de M. Mache. Elle pleure, se sent mal, rencontre le DRH, évoque fermement le souhait de ne plus travailler avec son supérieur hiérarchique, prend un congé maladie. La situation impacte le bien-être de ses collègues, qui se sentent responsables, selon leurs dires mêmes, de la dégradation de la santé de M<sup>me</sup> Réa. Le comportement de M. Mache réduit la disponibilité du DRH pour d'autres tâches et activités, ainsi que le temps du représentant du personnel, du responsable du CHSCT, du directeur du site, du DRH du groupe, qui doivent se rendre disponibles pour l'investigation et la gestion de la plainte de M<sup>me</sup> Réa. Cette situation détériore aussi les relations entre le DRH et le directeur de site, du fait d'une divergence de vue, et d'une divergence d'opinion au sujet de la sanction décidée à l'encontre de M. Mache.

D'une réponse instinctive, à une réelle gestion de la plainte

Le deuxième avantage du processus de diagnostic, de gestion et de prévention du harcèlement psychologique au travail est d'éviter d'apporter une réponse instinctive à la plainte.

• *Les lacunes d'une attitude instinctive*

M. Person prend instinctivement la plainte de M<sup>me</sup> Réa très au sérieux: il écoute celle-ci avec beaucoup d'attention. Très rapidement, il souhaite rencontrer M. Mache, afin de connaître sa version des faits. En accord avec le DRH du groupe, il ordonne à M. Mache de changer d'attitude, de montrer plus de respect à l'égard de M<sup>me</sup> Réa, car, en tant que hiérarchique, il doit être exemplaire. Il prend contact avec le représentant du personnel, pour échanger avec lui sur ce cas, jugé rapidement complexe. Il démontre une volonté de trouver une solution et de faire évoluer la situation.

Mais cette démarche s'avère inefficace pour mettre un terme au comportement du responsable: celui-ci continue à diffuser des rumeurs. Le DRH organise alors un entretien collectif, auquel sont présents M. Mache, le délégué du personnel, le responsable du CHSCT, ainsi que le directeur du site. À la suite de cet entretien, au cours duquel M. Mache nie les faits qui lui sont reprochés et demande s'il existe des preuves des accusations avancées, la sanction finale décidée est l'envoi d'un avertissement écrit à M. Mache et le changement de service de M<sup>me</sup> Réa, à laquelle sont confiées de nouvelles tâches et responsabilités. Cette décision ne satisfait pas le DRH du site, ni le DRH du groupe. En effet, tous deux souhaitent licencier le responsable du service. Ils jugent qu'une faute grave a été commise: le responsable, bien qu'une première fois

averti du caractère inacceptable de son attitude, n'ayant rien changé à son comportement.

• *Les apports du processus « diagnostic, gestion et prévention » du harcèlement psychologique*

Ce processus, par la structuration du questionnement qu'il propose, aurait d'abord amené le DRH à analyser le positionnement de l'entreprise: « L'organisation est-elle attentive au harcèlement psychologique au travail? ».

En effet, sa réponse instinctive a amené le DRH à agir rapidement, du fait de sa propre personnalité et des valeurs qu'il porte. Mais cette « caractéristique du décideur », identifiée dans le processus comme un déterminant, n'est pas un élément unique. Des caractéristiques individuelles, organisationnelles et sociétales sont aussi évoquées, qu'il est nécessaire d'analyser. Ce cas s'étant produit avant l'adoption de la Loi de Modernisation Sociale, l'impact des caractéristiques sociétales est plus limité qu'au jour de la rédaction de cet article. Cependant, l'impact des caractéristiques individuelles et organisationnelles est présent.

Ici, les influences des caractéristiques individuelles se croisent et s'opposent entre elles. Le DRH du site et le DRH groupe, du fait de leurs valeurs, de leur représentation de ce que doit être un responsable de service, de ce qu'ils pensent être les valeurs et la culture de l'organisation, souhaitent licencier M. Mache, qu'ils estiment non performant dans son rôle de responsable. Mais le directeur de site s'y oppose. Il connaît bien M. Mache; des liens « affectifs » les unissent. Certes, il reconnaît qu'il a un caractère difficile, mais il l'en excuse, car, à ses yeux, une telle attitude n'est pas un élément déterminant. Sa perception de la performance, essentiellement technique, n'intègre pas cette dimension de « savoir-être ». Les trois responsables (DRH site, DRH groupe et directeur de site) ne partagent ni la même représentation, ni la même compréhension de la notion de performance à appliquer à ce manager. Leurs valeurs, ainsi que les « liens » qu'ils partagent avec M. Mache, diffèrent. De ce fait, ils s'opposent, quant à la décision à prendre en matière de sanction.

Les caractéristiques de l'organisation permettent et renforcent cette opposition. En effet, la culture et les valeurs de l'entreprise ne sont pas réellement précisées. De ce fait, les comportements individuels attendus sont mal identifiés. M. Person, le 23 mai 2006, nous informera (par l'envoi d'un message électronique) qu'un travail sur les valeurs était en cours, à l'époque des faits. Cette information complémentaire reflète le fait que l'absence de précision des valeurs avait été perçue. Le DRH précise également que, malheureusement, ce travail n'a pu aboutir, mais il partage l'idée que la précision et la communication des valeurs de l'entreprise auraient permis de « recadrer » plus facilement le comportement inapproprié de M. Mache.

La structure hiérarchique de l'entreprise est aussi un élément qui renforce l'opposition entre les acteurs. En effet, le responsable de site est le hiérarchique direct de M. Mache. Il n'y a pas de lien hiérarchique entre la DRH et la direction de site. Des jeux de pouvoir et d'influence naissent, dès lors, autour de la décision à prendre. Finalement, les DRH seront contraints d'accepter une décision qui ne leur semble pas appropriée, et à laquelle ils n'adhèrent pas. Dans cette situation, le ressenti de M. Person est négatif; il considère que sa légitimité est remise en cause et il finira par partir.

Ce contexte de désaccord entre les décideurs a découragé M. Person de conduire plus loin la gestion de la plainte. Il n'y a eu ni suivi réel des comportements, ni analyse des déterminants du comportement de M. Mache, ni actions de soutien le concernant lui, ou concernant M<sup>me</sup> Réa. À la question « Comment le comportement de M. Mache à l'égard de M<sup>me</sup> Réa peut-il s'expliquer? », M. Person évoque aujourd'hui l'incompétence managériale du responsable de service. M. Mache est mal organisé, il ne sait pas dire non aux nouvelles charges de travail et il se laisse dépasser par les événements. Cette situation le stresse, et il va exiger de ses collaborateurs de prendre sur eux cette nouvelle charge de travail, qu'il n'a su ni refuser, ni organiser. Le fait que M<sup>me</sup> Réa soit enceinte est pour lui une nouvelle contrainte, qui accroît ses difficultés. Son ressenti est que, du seul fait qu'elle soit enceinte, M<sup>me</sup> Réa se tourne les pouces, ne s'implique plus dans sa vie professionnelle... et qu'il ne peut plus compter sur elle.

Est-il exagéré d'ajouter, à cette analyse, l'existence d'une relation de séduction entre M. Mache et M<sup>me</sup> Réa? M. Mache est responsable d'une équipe de femmes du même âge que lui (moins de 30 ans). Il développe avec elles une relation de proximité (management dit « copain-copain »). M<sup>me</sup> Réa évoque un baiser, échangé lors d'une soirée, puis des rumeurs sur d'hypothétiques relations sexuelles, qu'elle dément. M. Mache ne s'est-il pas fait des idées concernant la nature de la relation à développer avec son assistante? Le fait que celle-ci soit enceinte n'est-il pas une preuve que les engagements de M<sup>me</sup> Réa sont ailleurs et qu'il n'a plus d'espoir pour une « aventure » éventuelle? Le fait d'apprendre cette nouvelle « par la bande » n'est-il pas perçu comme une réelle trahison par M. Mache?

Cette série de questions confirme, une fois de plus, qu'à la base du harcèlement psychologique au travail, il y a toujours « l'histoire d'une rencontre » entre au moins deux individus et ce, dans un contexte organisationnel donné. Elle met également en avant toutes les informations nécessaires, qui auraient pu servir à préciser les déterminants du harcèlement, afin de les supprimer. La définition de la fiche de poste du responsable de service aurait aussi permis d'identifier le savoir-être attendu de ce manager. Un programme de formation au « développement des compétences managériales » aurait pu l'amener à prendre conscience de ses propres comportements et de leur impact sur ses

collaborateurs. La notion de « distance avec les autres », considérée comme une caractéristique du manager idéal (THÉVENET, 2004) aurait pu être travaillée... Rien de cela n'a été envisagé. De même, aucun processus de prévention n'a été mis en place.

## CONCLUSION

Ainsi, il nous semble qu'à la suite de la plainte de M<sup>me</sup> Réa, le développement du processus de diagnostic, gestion et prévention du harcèlement psychologique au travail, aurait permis de prévenir d'éventuels comportements de harcèlement, de clarifier la culture et les valeurs de cette entreprise, ainsi que les rôles de chacun de ses acteurs. Cette opportunité n'a pas été saisie. L'expérience de M<sup>me</sup> Réa restera perçue négativement par tous, et sans enseignement pour les éventuels nouveaux recours. De ce fait, le coût est considérable, non seulement pour les individus concernés, mais aussi pour l'organisation elle-même, qui ne bénéficiera d'aucun « retour sur investissement » pour le temps passé à tenter de gérer, malgré tout, cette fâcheuse expérience.

## BIBLIOGRAPHIE

- ARNETZ (J.) & ARNETZ, (B.), « Implementation and evaluation of a practical intervention programme for dealing with violence towards health care workers », *Journal of Advanced Nursing*, vol. 31, p. 668-680, 2000.
- BLAND (T.S) & STALCUP (S.S.), « Managing harassment », *Human Resource Management*, vol. 40, p. 51-61, 2001.
- DI MARTINO (V.), HOEL (H.) & COOPER (C.L.), *Preventing violence and harassment in the workplace*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003.
- EINARSEN (S.E.), HOEL (H.), ZAPF (D.), & COOPER (C.L.) (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, London, Taylor & Francis, 2003.
- FITZGERALD (L.F.) & SHULLMAN (S.L.), « Sexual harassment: A research analysis and agenda for the 1990s », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 42, p. 5-27, 1993.
- HIRIGOYEN (M.F.), *Malaise dans le travail. Harcèlement moral, Démêler le vrai du faux*, Paris, Syros, 2001.
- HOEL (H.), EINARSEN (S.E), & COOPER (C.L.), « Organisational effects of bullying », in EINARSEN (S.E.), HOEL (H.), ZAPF (D.) & COOPER (C.L.) (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*

(p. 145-161), London, Taylor & Francis, 2003.

MATTHIESEN (S.B.) & EINARSEN (S.), «Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying», *British Journal of Guidance & Counselling*, vol. 32, p. 335-356, 2004.

NIELSEN (M.B.), MATTHIESEN (S.B.) & EINARSEN (S.), «When the bully is a leader: The relationship between destructive leaders and symptoms of posttraumatic stress disorder among victims of workplace bullying», *Fourth International Conference on bullying and harassment in the Workplace*, Norway, Bergen, p. 125-127, 2004.

PAOLI (P.) & MERLLIÉ (D.), *Third European survey on working conditions 2000*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2001.

POILPOT-ROCABOY (G.), «Bullying in the workplace: A proposed model for understanding the psychological harassment process», *Research and Practice in Human Resource Management*, vol. 14, 2, p. 1-17, 2006.

POILPOT-ROCABOY (G.) & BONAFONS (C.), «Lutte contre le harcèlement psychologique au travail: L'exemple de quelques entreprises», *Gestion 2000*, vol. 2, p. 17-40, 2005.

VEGA (G.) & COMER (D.R.), «Sticks and stones may break your bones, but words can break your spirit: Bullying in the workplace», *Journal of Business Ethics*, vol. 58, p. 101-110, 2005.

ZAPF (D.) & EINARSEN (S.), «Bullying in the workplace: recent trends in research and practice – an introduction», *European Journal of Work and Organisational Psychology*, vol. 10, p. 369-373, 2001.

## LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL : UNE AFFAIRE À TRAITER AVEC PRUDENCE

Commentaire de l'article de Gwenaëlle POILPOT-ROCABOY et Richard WINTER

Par Rachel BEAUJOLIN-BELLET, Reims Management School

Le harcèlement psychologique au travail est, d'évidence, un sujet important et sensible. Il est sensible, car douloureux, voire destructeur, pour les personnes et les organisations concernées. Il est particulièrement sensible pour la fonction ressources humaines, car porteur de condamnations pénales pour celui qui l'exerce, mais aussi pour ses dirigeants. Il est sensible, car sa qualification fait souvent débat et repose, dans bien des cas, sur l'opposition contradictoire de témoignages, de vécus, le harcèlement produisant rarement de preuve directement tangible. Autrement dit, l'instruction même de sa qualification peut déstabiliser fortement l'organisation.

Dans ces contextes, des dispositifs de prévention, de diagnostic et de gestion du harcèlement psychologique au travail semblent tout-à-fait nécessaires, ne serait-ce que du point de vue managérial, pour anticiper sur les risques juridiques, humains et sociaux, voire médiatiques, qui peuvent y être associés. L'affaire est donc très sérieuse et le mérite revient aux auteurs de cet article que de s'y être attelés. Mais, face à l'extrême délicatesse du sujet, les analyses et les recommandations formulées suffisent-elles? Comment émettre de telles préconisations, sans analyser plus avant toutes les difficultés que peut soulever une telle démarche de prévention et de diagnostic du harcèlement psychologique au travail? Sans

être une spécialiste du sujet, je me permets néanmoins d'adresser aux auteurs quelques questions, dont les enjeux me semblent avoir été oubliés, dans leur travail.

### ANALYSER PLUS AVANT LE CONTEXTE D'ÉVALUATION DU « HARCELEUR »

Les personnes qui harcèlent dans un contexte de travail ont-elles toutes des profils psychologiques pervers ou agressifs? Vraisemblablement : non. Et, en tout cas, une autre voie mérite d'être sérieusement explorée dans les déterminants de tels actes, qui n'a été qu'effleurée par les auteurs. Cette voie consisterait à considérer que des personnes peuvent être poussées à la faute grave par le fonctionnement même de l'organisation, par les pressions (sur les résultats, sur les délais) exercées sur elles. Ainsi, le harcèlement psychologique au travail peut être aussi considéré – comme d'autres pratiques répréhensibles et illégales (telle la discrimination au travail) – comme un produit pervers d'injonctions paradoxales, qui pèsent sur des personnes en situation d'encadrer et ne disposant pas toujours des ressources nécessaires pour y répondre de façon saine. Ainsi en témoignait Monsieur Martin, lors d'un sémi-



« Il s'est vu incité par ses supérieurs hiérarchiques à harceler des personnes ciblées ». *Simon Vouet : Le roi Salomon, étude pour la tenture de l'Ancien Testament, XVII<sup>e</sup> siècle (Rennes, Musée des Beaux-Arts).*

naire de l'École de Paris (1) : gérant d'un supermarché, il s'est vu incité par ses supérieurs hiérarchiques à harceler des personnes ciblées, en particulier les employés les plus âgés, jugés trop coûteux. Bien que cela ne soit pas dans son système de valeurs, il s'est prêté, un temps, à de telles méthodes de management « musclées », avant de revenir à des méthodes plus douces, et d'entrer, dès lors, en conflit avec ses supérieurs, ce qui l'amènera à quitter l'entreprise. Dans le cas exposé par les auteurs, il est rapidement évoqué que Monsieur Mache est sous pression et que le directeur de site est satisfait de ses résultats, étant sous-entendu que les fins justifient ici n'importe quelle sorte de moyens. Il aurait été intéressant d'en savoir plus, non seulement sur le système d'évaluation (explicite et implicite) qui pèse sur Monsieur Mache, mais aussi sur

les pratiques de management du directeur de site. Monsieur Mache ne se comporterait-il pas, en tant que manager, de façon à correspondre à ce qu'il pense que son directeur de site attend de lui, voire à ce qu'il vit, en tant qu'employé managé par le même directeur de site? Cela pourrait notamment éclairer sous un autre angle la relative tolérance du directeur de site à l'égard des faits qui lui sont rapportés.

Cette hypothèse d'un contexte qui pousse à la faute n'excuse rien du comportement de Monsieur Mache, mais elle éclaire autrement la nature des responsabilités et les leviers effectifs d'une politique de prévention

(1) MARTIN (T.) (2004), « Le repentir d'un gérant de supermarché », Séminaire de l'École de Paris, Vie des Affaires, séance du 4 juin, [www.ecole.org](http://www.ecole.org)

en matière de harcèlement psychologique au travail. Car, finalement, une telle démarche de prévention ne prendrait-elle pas le risque d'être elle-même génératrice d'injonctions paradoxales et donc d'être dangereuse, voire perverse, si elle s'adressait aux managers en leur disant, de façon plus ou moins implicite: «N'adoptez pas de tels comportements, ce n'est pas dans nos valeurs (et c'est illégal), mais débrouillez-vous pour continuer à tenir les objectifs, tels qu'ils pèsent sur votre évaluation, avec les mêmes moyens qu'aujourd'hui»? Autrement dit, s'il s'agit d'interroger les outils de GRH qui peuvent faire levier, c'est peut-être avant tout l'ensemble de l'outillage du management par objectif et d'évaluation des managers qui se trouve, ici, dans la ligne de mire de l'identification des risques de pratiques de harcèlement psychologique au travail. Or, c'est un questionnement sur lequel les auteurs restent silencieux. Le Directeur des Ressources Humaines peut-il réellement contribuer à éviter des pratiques de harcèlement psychologique au travail, s'il n'entame pas une démarche d'interrogation quant aux critères de jugement qui pèsent sur les managers exposés au danger de dépasser les bornes de l'acceptable et du légal (parfois malgré eux, voire sans s'en rendre compte)?

Cela me semble bien plus primordial que, par exemple, le fait d'organiser des formations qui ne seraient que des cautères sur des jambes de bois pour ceux qui ne sont plus en mesure d'absorber plus de contradictions qu'ils n'en gèrent déjà. Cela me semble, en outre, moins sujet à caution que de considérer qu'un profil potentiellement harceleur puisse être identifié lors du recrutement. Car la fonction ressources humaines, si elle traite de l'humain, peut-elle, pour autant, se prévaloir de détenir les compétences (voire le droit) de considérer la psychologie des individus comme un objet de gestion? J'en conviens, c'est un peu un autre débat. Mais, tout de même: serait-il bien raisonnable de considérer que la psychologie des individus peut être gérée... et qu'une telle perspective suffit à prévenir de tels actes de harcèlement?

Je trouverais, en tout cas, plus prudent d'émettre une double hypothèse, pour fonder toute démarche de prévention en matière de harcèlement psychologique: en premier lieu, considérons que, poussée à l'extrême, toute personne peut potentiellement se comporter de façon harcelante, quel que soit son profil psychologique et quel que soit son système de valeurs (qui pourrait se prévaloir d'être totalement à l'abri de se comporter ainsi?); en deuxième lieu, et cela en découle, considérons que toute pratique de GRH (formation, recrutement, discours sur les valeurs, etc.) qui viserait à prévenir des faits de harcèlement psychologique au travail et qui ne serait pas articulée à un travail sur les critères d'évaluation des managers et sur les conditions d'exercice de leur fonction, prendra le risque *a minima* d'échouer et, au pire, d'accroître, le cas échéant, le silence des managers sur leurs difficultés à

manager. Je rejoins ainsi plus volontiers l'opinion de S. LAPEYRIÈRE et R. GAMBIN (2) quand ils estiment qu'il est préférable de mettre à distance les questions «caractérielles» et d'explorer ce qui est en jeu dans le travail.

### UNE AFFAIRE TROP SENSIBLE POUR NE CONCERNER QUE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

L'article comporte, en outre, un décalage. D'un côté, le cas fait état de l'intervention de plusieurs acteurs (délégué du personnel, CHSCT, etc.). D'un autre côté, le dispositif préconisé ne mentionne que l'intervention du DRH lors du diagnostic, lors de la décision d'agir et lors du choix de la sanction. Cette dernière option peut devenir intenable: de fait, dans le système français, le CHSCT et le médecin du travail ont un droit d'intervention important; au-delà, la qualification des faits est tellement délicate qu'elle appelle une grande prudence et qu'il serait sans doute peu raisonnable de ne la confier qu'à une seule personne.

Le recours à des dispositifs multi-acteurs peut constituer une précaution nécessaire, ne serait-ce que pour disposer d'un réseau de veille interne et pour asseoir l'acceptabilité de la qualification d'un cas. Quoi qu'il en soit, les cas de harcèlement psychologique au travail semblent trop délicats à traiter pour ne reposer sur les épaules que d'une seule personne (Monsieur Person paraît d'ailleurs avoir souffert de cet isolement).

Concernant la qualification de pratiques harcelantes, des regards multiples sont vraisemblablement nécessaires pour fonder une évaluation. Par ailleurs, un diagnostic établi de façon collégiale peut ressortir comme moins contestable, dans un sens comme dans un autre. Car si des individus sont humiliés ou déconsidérés de façon chronique et harcelante, il peut aussi arriver qu'un tel vécu soit plutôt le fruit de maladresses. Ainsi, le directeur de site aurait peut-être été plus sensible à l'énoncé d'une qualification de faits de harcèlement, si un tel énoncé avait été porté par plusieurs acteurs, articulés eux-mêmes à l'instance de représentation du personnel en charge de ces problèmes, c'est-à-dire le CHSCT.

Cette piste amène à soulever une autre question: la direction des ressources humaines n'aurait-elle pas besoin d'organiser *a priori* un contrepois managérial pour être en mesure de gérer, de façon légale et équitable, ce type de configuration? L'histoire narrée par

(2) LAPEYRIÈRE (S.) & GAMBIN (R.) (2008), «Savoir parler du travail, une compétence transversale méconnue, perdue?», in BEAUJOLIN-BELLET (R.) LOUART (P.) & PARLIER (M.) (coord.), *Le Travail, un défi pour la GRH*, Éditions ANACT.

les auteurs le laisse à penser. La représentation des autres acteurs impliqués, en-dehors de la seule DRH (par exemple, celle de Madame Réa, de Monsieur Mache, du directeur du site, du délégué du personnel, du médecin du travail, etc.) aurait été nécessaire, pour bien comprendre toute la difficulté inhérente à la définition des critères et des modalités de qualification du harcèlement psychologique. Dans bien des cas, les situations de plainte pour harcèlement au travail se caractérisent par une grande hétérogénéité de points de vue sur ce qui a pu se dérouler. Un travail d'enquête peut, en effet, s'imposer pour caractériser les faits, mais les tensions sont alors telles qu'il peut être préférable que le DRH ne s'y expose pas seul, mais qu'il diligente plutôt, par exemple, plusieurs acteurs pour comprendre ce qui s'opère, en articulation avec les instances représentatives du personnel. D'une façon générale, dans l'histoire relatée, chacun est bien isolé et potentiellement exposé: ici, comme sur d'autres thématiques de GRH, l'anticipation repose peut-être plus sur des dispositifs partagés de veille et de suivi que sur l'énoncé a priori de normes de contenu (et, a fortiori, de comportements). Il serait ainsi plus prudent d'encadrer les risques (pour

tous, y inclus la DRH) par des processus collectivement acceptés (voire validés par l'Inspection du travail et négociés avec les organisations syndicales) que par une seule définition *a priori* de mauvais comportements.

Finalement, tous les acteurs mis en scène dans le cas semblent fortement isolés, chacun à sa façon. Or, l'isolement n'est-il pas un bon terreau pour la libre expression de comportements harcelants? De même, tout DRH qui souhaiterait lutter contre le harcèlement n'est-il pas lui-même pris dans un tissu de contradictions? Par exemple, nous pourrions penser que pour que la greffe d'une démarche de prévention du harcèlement prenne réellement, il faudrait que l'organisation ait une capacité à entendre l'énoncé de malaises, de contestations, en bref, des diverses formes du « non ». Mais les organisations ont généralement une faible tolérance pour l'expression contradictoire: s'agirait-il alors de contribuer à libérer la parole, considérant fondamentalement le harcèlement psychologique au travail comme une forme pathologique de conflits au travail, qui n'arrivent pas à s'exprimer autrement, parce que l'espace délibératif et collectif vient à manquer?

## RÉPONSE AU COMMENTAIRE DE RACHEL BEAUJOLIN-BELLET SUR L'ARTICLE DE GWENAËLLE POILPOT-ROCABOY ET RICHARD WINTER

par **Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY**, CREM, IGR-IAE de l'Université de Rennes 1

Je souhaite commencer ce « droit de réponse » par un remerciement sincère à Rachel Beaujolin-Bellet, pour le temps qu'elle a consacré à la lecture et au commentaire de cet article et pour l'opportunité qu'elle m'offre de m'interroger encore, et de poursuivre les réflexions sur un thème que je me plais à qualifier, aujourd'hui, d'extrêmement complexe. Travaillant depuis près de dix ans maintenant sur le harcèlement psychologique au travail, le risque que j'encours est peut-être celui de m'enfermer dans un « carcan » théorique et idéologique, qui rassure et donne l'impression d'enfin pouvoir comprendre ce phénomène multidimensionnel. Les questionnements du lecteur et les échanges qui en résultent imposent alors une vraie remise en cause, qui a l'avantage d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion et d'actions, mais dont l'inconvénient est de « replonger » le chercheur dans un climat d'incertitude et de doute. Ce climat inconfortable, mais nécessaire à l'envie de produire, est réapparu et c'est lui qui m'anime ici...

La première question formulée par le lecteur est la suivante: « ... les analyses et les recommandations formulées suffisent-elles? ». J'oserais répondre « certainement pas, mais c'est un début! ». En effet: doit-on laisser « tous les M. Person » face à leur perplexité et à leur désarroi? Je suis aujourd'hui persuadée que chaque cas de harcèlement psychologique est unique et doit être précisément analysé, pour en décrypter les déterminants réels. Le processus d'intervention présenté ici n'a donc pas la prétention d'être un outil miraculeux et universel, capable de supprimer tous les risques de harcèlement psychologique au travail. Son ambition est raisonnée: elle est de guider l'acteur qui fait face à la souffrance d'une personne exposée au harcèlement, par un questionnement structuré, dont l'objectif est une compréhension globale de la situation et une identification de toutes les influences (individuelles et organisationnelles) y ayant conduit, afin d'optimiser tant la gestion de « l'incident » que la mise en place d'actions de prévention.

## COMPRENDRE LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL : AUTOPSIE D'UNE RELATION HUMAINE, DANS UN CONTEXTE ORGANISATIONNEL DONNÉ

Il est vrai que la lecture d'un ouvrage consacré au harcèlement psychologique est souvent rassurante, car ce sujet est traité, le plus souvent, de manière partielle. Beaucoup d'auteurs focalisent leur attention sur un déterminant unique du harcèlement, qu'ils associent ainsi à la présence d'un individu « pervers et narcissique » (HIRIGOYEN, 1998) (3) ou à l'existence d'une « organisation aliénante » (DEJOURS (4)).

Les travaux que je mène depuis dix ans m'amènent à penser que cette analyse partielle du harcèlement n'est pas toujours fautive. Ces auteurs ont même raison, dans certaines situations. Dans certains cas, il est possible d'identifier un pervers narcissique, quelquefois l'organisation est aliénante... mais, dans un contexte précis, d'ailleurs analysé. En revanche, dans d'autres situations, « ça dépend!! ».

Ma compréhension du harcèlement psychologique est la suivante: il est le résultat d'une relation humaine entre, au minimum, deux individus, dans un contexte organisationnel donné. Cette relation se traduit par une attitude, durable et répétée, d'un (ou de plusieurs) membre(s) de l'organisation, qui tend(ent) à intimider, à dévaloriser ou à isoler un autre de ses membres, dans le but de le déstabiliser. La déstabilisation de cette personne peut résulter de motivations diverses: distraction, refus d'une différence, volonté de nuire, jalousie, souhait de conquérir (ou de garder) le pouvoir, bénéfice de faveurs à caractère sexuel, obtention de la démission... (POILPOT-ROCABOY, 1998) (5). Ces motivations sont liées aux caractéristiques individuelles des personnes en relation (personnalité, objectifs personnels, valeurs, caractéristiques physiques (genre, handicap...) et sociales (situation familiale, CSP...)), aux caractéristiques organisationnelles (culture d'entreprise, modes de management, modes de contrôle, modes de récompense et de reconnaissance) et sociétales (lois, règles, valeurs...).

Cette compréhension du harcèlement, conceptualisée et modélisée dans des travaux précédents (POILPOT-ROCABOY, 2000, 2003, 2006) (6), rejoint ainsi le lecteur dans sa réponse négative à la question « les personnes qui harcèlent dans un contexte de travail

ont-elles toutes des profils psychologiques pervers et agressifs? ». À aucun moment, dans l'analyse du cas, M. Mache n'est présenté comme un pervers. Par contre, la nature de la relation qu'il a développée avec M<sup>me</sup> Réa (relation de séduction), son style de management (« copain-copain »), sa charge de travail et sa difficulté à la gérer sont autant de facteurs à considérer pour progresser dans la compréhension de la situation. De même, le lien affectif entre M. Mache et le directeur du site a conduit à soulever l'hypothèse d'un sentiment d'impunité, susceptible d'expliquer la répétition du comportement de M. Mache, après l'entrevue avec M. Person. Enfin, les caractéristiques organisationnelles (telles que la structure hiérarchique, la répartition des pouvoirs entre le directeur de site et le DRH, la compréhension divergente des valeurs de l'entreprise, du rôle et des performances attendues des dirigeants à l'égard de M. Mache)... sont autant d'éléments mis en avant pour comprendre les difficultés ressenties et vécues lors de la gestion de la plainte de M<sup>me</sup> Réa par M. Person. Même si le lecteur semble regretter que certains outils de management (management par objectif, mode d'évaluation...) n'aient pas été pointés dans l'analyse réalisée, je tiens à insister sur le fait que ce sont toutes les caractéristiques organisationnelles qui doivent être « décortiquées », car chacune d'entre elles est susceptible d'influencer (et de dégrader) une relation humaine réunissant deux ou plusieurs individus pourvus de la personnalité, des objectifs et des valeurs qui leur sont propres.

Que puis-je répondre, enfin, concernant la double hypothèse proposée pour fonder toute démarche de prévention en matière de harcèlement psychologique: 1 – toute personne poussée à l'extrême peut potentiellement se comporter de façon harcelante, quel que soit son profil psychologique et quel que soit son système de valeurs ;

2 – toute pratique de GRH non articulée aux critères d'évaluation des managers et aux conditions d'exercice de leur fonction encourt le risque de l'échec ?

La première hypothèse, si elle est acceptable, m'effraie néanmoins. En effet, il me semble que notre société et nos organisations ont aujourd'hui besoin de pouvoir disposer d'acteurs responsables, faisant preuve de courage managérial, de libre arbitre et d'indépendance d'esprit, capables d'analyser un contexte, de décider d'agir ou de réagir en conséquence (jusqu'à décider de partir, si le contexte ne leur convient pas.). En rejetant sans cesse la responsabilité de l'action individuelle sur le système, sur la

(3) HIRIGOYEN (M.F.) (1998), *Le Harcèlement moral. Violence perverse au quotidien*, Éditions Syros.

(4) DEJOURS (C.) (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Éditions du Seuil.

(5) POILPOT-ROCABOY (G.), Violation du contrat psychologique et harcèlement professionnel, *Gestion 2000*, n° 4, juillet 1998, p. 15-34.

(6) POILPOT-ROCABOY (G.), Le harcèlement professionnel : proposition d'un cadre d'analyse, *Revue Française de Gestion*, n° 127, Février 2000, p. 31-51 ; Harcèlement moral dans le travail : Analyse du concept et rôle de la Gestion des Ressources Humaines, in ALLOUCHE (J.) *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 2003, p 657-671 ; Bullying in the Workplace: A Proposed Model for Understanding the Psychological Harassment Process, Research and Practice in *Human Resource Management*, Volume 14, Issue 2, 2006, p. 1-17.

communauté ou sur le contexte organisationnel, nous nous éloignons encore plus de la nécessaire prise de conscience que c'est l'addition des comportements individuels qui crée le bien-être ou le mal-être collectif, et nous dissuadons chacun de prendre ses propres responsabilités, d'analyser son propre comportement et leurs propres impacts sur les autres. Je reste persuadée que la formation est un excellent outil pour amener les managers à travailler sur cette prise de conscience, à repérer les règles du jeu et à les accepter (ou à les refuser) d'une manière consciente.

Je rejoins la seconde hypothèse : je conçois la gestion des ressources humaines comme un sous-système du système global de gestion, c'est-à-dire comme un ensemble de pratiques liées, articulées et cohérentes. Les objectifs globaux de la GRH seront déterminés en lien avec les objectifs généraux de l'organisation et ils donneront lieu à la mobilisation de pratiques et d'activités intégrées, desquelles les modes d'évaluation ne sauraient être exclus.

---

#### **GÉRER ET PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL : RÉSULTAT D'UNE DÉMARCHE COLLECTIVE, DONT LA DIRECTION ET SES REPRÉSENTANTS (ET NOTAMMENT LA DRH) SONT LES « INITIATEURS »**

Si le choix méthodologique adopté dans ce travail a consisté à favoriser la représentation du Directeur des Ressources Humaines (c'est là, d'ailleurs, un choix original, cette voie ayant encore très peu été empruntée, à ce jour), l'objectif n'est absolument pas de faire assumer à celui-ci toute la responsabilité des politiques de gestion et de prévention du harcèlement psychologique au sein des organisations. Le harcèlement est un thème qui s'inscrit dans une

problématique globale de Santé et de Sécurité des individus au Travail (SST). Comme pour tout élément de cette problématique, les politiques de gestion et de prévention du harcèlement psychologique sont le résultat d'une démarche collective de concertation, de discussion, d'anticipation et de plans d'action à mettre en place. C'est une approche pluridisciplinaire – à la fois médicale, technique et organisationnelle –, qui nécessite une somme de compétences diverses et complémentaires, garante d'une compréhension globale du phénomène. L'ensemble des acteurs internes (direction, DRH, managers, salariés, instances représentatives du personnel (CHSCT, CE), médecin du travail...) et externes (experts, inspecteurs conseil de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM), experts de l'Agence Nationale et Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT, ARACT), inspecteur du travail...) de l'organisation doivent être mobilisés, si l'on veut optimiser les conditions de réussite des politiques mises en place. Toutefois, je reste persuadée que la clé de succès de toute politique de gestion et de prévention du harcèlement psychologique au travail est la mobilisation de la direction générale et de ses représentants (dont la Direction des Ressources Humaines). Ces directions fixent les règles de fonctionnement collectif, initient, impulsent et diffusent les politiques de prévention. Même si d'autres acteurs se mobilisent (comme l'illustre l'ouvrage de D. RAMAUT (7)), aucune action, aucune politique de lutte contre le harcèlement psychologique ne saurait être efficace dans des organisations où les directions autoriseraient l'irrespect et l'écrasement de l'autre, dans l'attente (vaine, selon nous) d'un accroissement de productivité et de performance... ■

---

(7) D. RAMAUT, *Journal d'un médecin du travail*, Paris, Paris, Éditions du Cherche-Midi, 2006.