

# Prévention du harcèlement moral et de la violence sur les lieux de travail

## La prévention du HM

- ▶ Parmi les RPS seul le HM est passible de sanctions juridiques
- ▶ Ce qui distingue le HM des autres souffrances au travail c'est que le HM vise chaque individu intimement
- ▶ Pourtant le stress et les violences au travail font le lit du HM
- ⇒ *La prévention primaire sera donc la même que pour tous les RPS*

## Différence HM/stress

- ▶ Dans la pression professionnelle tout le monde est à la même enseigne
  - Dans le HMW une personne est visée spécifiquement
- ▶ Le but de la pression professionnelle est d'augmenter la performance
  - Le but du HMW est d'empêcher quelqu'un de bien travailler, de le pousser à la faute

## Différence HM/conflits

- ▶ Dans un conflit la relation est symétrique
  - Dans le HM il s'agit d'une domination unilatérale
- ▶ Dans un conflit les griefs sont exposés
  - Dans le HM ce qui pose problème n'est pas nommé
- ▶ Un conflit permet l'échange, le dialogue et finalement la résolution du problème
  - Le HM vise à éviter tout changement pour figer la personne ciblée afin de mieux l'éliminer

## La prévention du HM

- ▶ Doit agir sur les différents facteurs et en particulier sur les contextes managériaux favorisant la mise en place du HM
- ▶ Doit s'inscrire dans la prévention des risques professionnels
- ▶ Concerne tous les acteurs de l'organisation

## La prévention du HM

- ▶ Ne pas analyser seulement les souffrances graves connues de l'entreprise et/ou qui aboutissent à une plainte ou à un suicide, mais repérer des signaux faibles
- ▶ Ecouter les plaintes des personnes

## Plaintes des personnes

- ▶ Manque de dialogue et solitude
- ▶ Peur : précarité subjective
  - de ne pas être à la hauteur
  - de perdre son poste
- ▶ Dureté des relations
- ▶ Manque de reconnaissance
- ▶ Perte de sens
- ▶ Mauvaise organisation

## Enquête SUMER de la DARES

à la demande du Ministère du travail et d l'Emploi

- ▶ *En mai 2008 sur 25 000 salariés*
- ▶ 1 salarié sur 6 (17%) dit subir des comportements hostiles d'une ou plusieurs personnes sur son lieu de travail
  - 9% se plaignent d'un manque de reconnaissance par rapport à leur travail
  - 6,5% se plaignent d'être ignorés ou méprisés
  - 2% parlent d'une atteinte à leur dignité

## Le stress

- ▶ Touche 4 salariés sur 10
- ▶ Est à l'origine de 50 à 60% de l'absentéisme au travail en EU
- ▶ N'épargne aucun secteurs d'activité

## Le stress

- ▶ Il n'existe pas de bon stress
- ▶ Le stress est un phénomène naturel qui peut avoir des effets positifs ou négatifs
- ▶ Il faut prendre en compte la durée et la fréquence de la situation de stress
- ▶ Il faut agir à la fois sur les facteurs de risque et les facteurs de protection

## Les principaux stressseurs

- ▶ La charge de travail
- ▶ L'autonomie
- ▶ La reconnaissance au travail
- ▶ Les relations interpersonnelles
- ▶ Le contexte organisationnel

## La charge de travail

- ▶ Surcharge quantitative de travail
  - Sentiment d'être débordé
  - Délais impossibles à tenir
- ▶ Surcharge qualitative de travail
  - Travail dans l'urgence
  - Sentiment de devoir bâcler un travail
  - Moyens insuffisantes pour exécuter une tâche

→ *Peur de ne pas y arriver*

## Autonomie

### ► Trop d'autonomie

- Sentiment d'être perdu
- Sentiment d'avoir la responsabilité sans le pouvoir
- Sentiment de ne pas être légitime

### ► Instrumentalisation de la notion d'autonomie: double lien

- Les objectifs sont fixés par la direction
- Les marges de manœuvre ne concernent que les moyens pour obtenir ces objectifs

## Manque de reconnaissance

### ► Manque de respect

### ► Manque de reconnaissance pour les efforts faits

### ► Sentiment de n'être qu'un pion

#### Mais:

- Trop forte attente des salariés par rapport au travail
- Besoin de se définir par rapport au travail

## Relations interpersonnelles

- ▶ Dureté des relations
- ▶ Manque de respect entre les personnes
- ▶ Manque de solidarité
- ▶ Chacun pour soi
- ▶ Solitude liée aux nouvelles technologies
- ▶ Rivalités pour garder son poste

## Contexte organisationnel

- ▶ Incohérences managériales, ordres contradictoires,
- ▶ Manque de sens
- ▶ Travailler contre ses valeurs
- ▶ Manque de dialogue
  - Organisation du travail élaborée dans des cabinets extérieurs
  - On se cache derrière les procédures et évaluations
  - Crainte des changements
- ▶ Méfiance
  - Mode de gestion pervers: on séduit les salariés, on le mobilise, on fait des promesses qui ne sont pas tenues
  - Incertitude face à l'avenir



## Conséquence du stress sur les individus

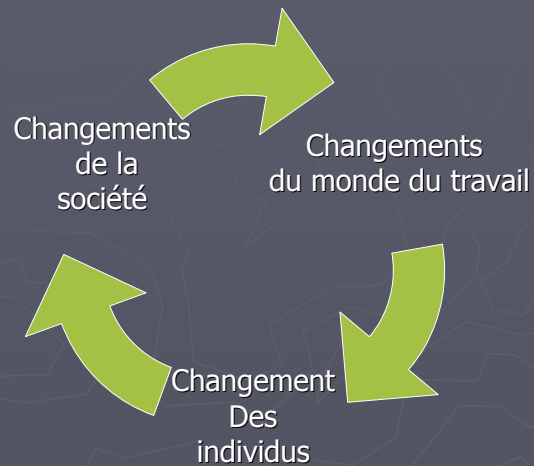
- ▶ Au niveau physique
  - Migraines, maux d'estomac, maladies cardiovasculaires,
  - troubles musculo-squelettiques
- ▶ Au niveau psychologique
  - Anxiété, dépression, épuisement professionnel
- ▶ Au niveau comportemental
  - Addictions, désinvestissement, violence

## Le burn out

- ▶ Épuisement émotionnel
- ▶ Deshumanisation de la relation à l'autre
  - Perte de motivation
  - Cynisme protecteur
  - Pathologie de la relation à l'autre

*Stress → burn out → HM*

## Pourquoi autant de mal-être et de souffrance sur les lieux de travail?



## Changements de la société

*société narcissique*

- ▶ Individualisme
- ▶ société de performance
  - dans les loisirs, dans l'éducation des enfants
- ▶ Accélération des rythmes de vie
- ▶ Importance de l'image et de l'apparence
- ▶ Refus du conflit
- ▶ Insécurité
  - Crise économique, terrorisme, OGM, etc.

## Changement du monde du travail

- ▶ Intensification du travail
  - Augmentation des exigences de productivité ou de qualité
  - Raccourcissement des délais
- ▶ Multiplication des changements
  - Nouvelles procédures, nouveaux objectifs
  - Nouveaux outils, logiciels
- ▶ Précarité de l'emploi

## Changement des individus

- ▶ Pathologie de l'insuffisance
- ▶ Intolérance à la frustration
- ▶ Grande réactivité
- ▶ Hypersensibilité aux confrontations sociales impliquant la domination et le dénigrement
- ▶ Fonctionnement pervers (perversité)

# Prévention des RPS

## ► Prévention primaire

- Réduire le risque lui-même et ses conséquences
- Repenser l'organisation du travail

## ► Prévention secondaire

- Enrayer le problème dès son apparition
- Actions de formation (gestion du stress)

## ► Prévention tertiaire

- Accompagner les personnes en difficulté

# Prévention primaire

- Faire un état des lieux: évaluer les RPS
- Réduire les sources de stress par des actions au niveau organisationnel et au niveau du management
  - Tenir régulièrement des réunions d'équipe
  - Encourager un style de management participatif
  - Analyser les postes de travail
  - Améliorer les conditions physique de travail

## Prévention secondaire

- ▶ Aider les individus à développer des capacités à faire face au stress
  - Information sur les RPS
  - Formation à la non discrimination, à la prévention du HM
  - Sensibilisation
    - Gestion du stress
    - Gestion des conflits
    - Prévention des incivilités
    - Conduite du changement

## Prévention tertiaire

- ▶ Accompagnement des individus en souffrance
- ▶ Orientation de ces personnes
- ▶ Accompagnement de leur retour au travail

## Prévention des RPS à La Poste

- ▶ Enquête sur le stress au travail:
  - Stress adaptation au changement
  - Stress incertitude/avenir
- ▶ Mise en place d'un référentiel de la conduite du changement
- ▶ Guide de conduite à tenir en cas d'évènement grave
- ▶ Associer les médecins de prévention aux managers pour les stratégies de changement

## Que faire?

- ▶ Communiquer avec clarté sur la stratégie
- ▶ Faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait
- ▶ Développer le potentiel des collaborateurs
- ▶ Reconnaître la valeur de la contribution du travail
- ▶ Intégrer les notions de gratitude et le sentiment de justice

## Que faire?

- ▶ Réintroduire de l'humain
- ▶ En finir avec l'élitisme
- ▶ Réintroduire des conflits
- ▶ Importance du tiers
- ▶ Écouter les critiques, (*modestie/mégalomanie*)

## En conclusion

Si on veut aller vers du mieux être au travail,  
il est primordial de tenir compte de l'homme  
en tant qu'être humain avec ce que cela  
implique d'éventuelles fragilités