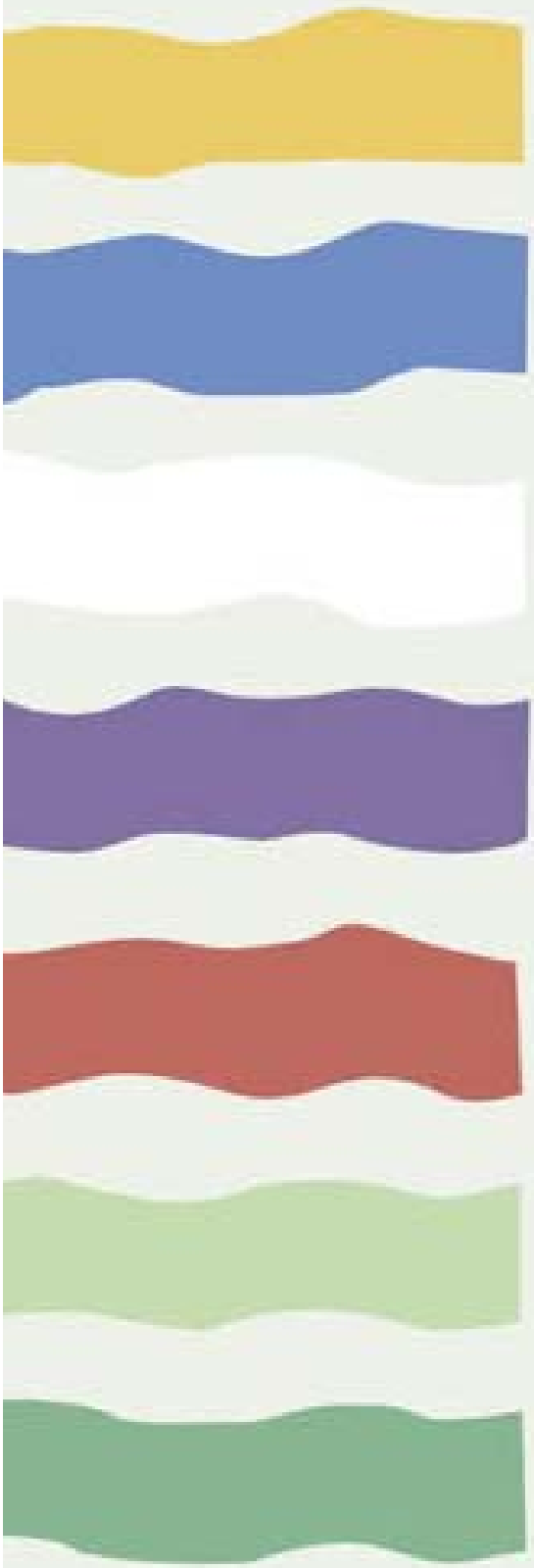


Série protection de la santé
des travailleurs
n° 4

Qu'est-ce que le harcèlement moral sur le lieu de travail ?

Informations à l'intention des professionnels de la santé, des décideurs, des administrateurs, des directeurs des ressources humaines, des juristes, des syndicats et des travailleurs

ISPESL

Série protection de la santé
des travailleurs
n° 4

Qu'est-ce que le harcèlement moral sur le lieu de travail ?

Maria Grazia Cassitto
Emanuela Fattorini
Renato Gilioli
Chiara Rengo
Consortium ISPESL/ICP du centre collaborateur OMS
pour la médecine du travail
Clinica del Lavoro " Luigi Devoto "
Via San Barnaba, 8
20122 Milan, Italie
et
Viviane Gonik
Institut universitaire romand de Santé au Travail
Centre collaborateur OMS de médecine du travail
19, rue de Bugnon
1005 Lausanne, Suisse

Edité par
Renato Gilioli
Département de la Sécurité et de l'Hygiène du Travail
Clinica del Lavoro " Luigi Devoto "
Istituti Clinici di Perfezionamento
Via San Barnaba, 8
20122 Milan, Italie
et
Marylin A. Fingerhut
Evelyn Kortum-Margot
Organisation mondiale de la Santé
Programme santé au travail et hygiène du milieu
Département Protection de l'environnement humain
Avenue Appia 20
1211 Genève, Suisse

Présentation de la page de couverture
Tuula Solasaari-Pekki
Institut finlandais de Médecine du Travail

Conception et présentation graphique
Barbara Dozio et Paolo Rabolini

Rédaction du texte en français
Viviane Gonik

Autres documents publiés dans la Série protection de la santé des travailleurs :

No 1 : Prévention des risques pour la santé liés à l'utilisation des pesticides dans l'agriculture
No 2 : Pourquoi et comment procéder à des évaluations économiques au niveau de l'entreprise ?
No 3 : Organisation du travail et stress
No 5 : La prévention des troubles musculo-squelettiques sur le lieu de travail

Catalogage à la source : Bibliothèque de l'OMS

Qu'est-ce que le harcèlement moral sur le lieu de travail? / Maria Grazia Cassitto ... [et al.] ;
édité par Renato Gilioli, Marilyn A. Fingerhut, Evelyn Kortum-Margot.

(Série protection de la santé des travailleurs ; no. 4)

1.Stress psychologique - prévention et contrôle 2.Violence - psychologie 3.Agressivité - psychologie 4.Poste travail I.Cassitto, Maria Grazia II.Gilioli, Renato III.Fingerhut, Marilyn Ann IV.Kortum-Margot, Evelyn G. V.Série.

ISBN 92 4 259052 5 (Classification NLM: WA 440)
ISSN 1729-3502

© Organisation mondiale de la Santé 2004

Tous droits réservés. Il est possible de se procurer les publications de l'Organisation mondiale de la Santé auprès de l'équipe Marketing et diffusion, Organisation mondiale de la Santé, 20 avenue Appia, 1211 Genève 27 (Suisse) (téléphone : +41 22 791 2476 ; télécopie : +41 22 791 4857 ; adresse électronique : bookorders@who.int). Les demandes relatives à la permission de reproduire ou de traduire des publications de l'OMS - que ce soit pour la vente ou une diffusion non commerciale - doivent être envoyées à l'unité Publications, à l'adresse ci dessus (télécopie : +41 22 791 4806 ; adresse électronique : permissions@who.int).

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation mondiale de la Santé aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les lignes en pointillé sur les cartes représentent des frontières approximatives dont le tracé peut ne pas avoir fait l'objet d'un accord définitif.

La mention de firmes et de produits commerciaux n'implique pas que ces firmes et ces produits commerciaux sont agréés ou recommandés par l'Organisation mondiale de la Santé, de préférence à d'autres de nature analogue. Sauf erreur ou omission, une majuscule initiale indique qu'il s'agit d'un nom déposé.

L'Organisation mondiale de la Santé ne garantit pas l'exhaustivité et l'exactitude des informations contenues dans la présente publication et ne saurait être tenue responsable de tout préjudice subi à la suite de leur utilisation.

Les opinions exprimées dans la présente publication n'engagent que les cités nommément.

Imprimé en France.

Préface

Le présent document est le quatrième d'une série de documents sur la santé au travail intitulée : *" Protection de la santé des travailleurs "*. Il est publié par *l'Organisation mondiale de la Santé (*OMS) dans le cadre du *Programme mondial de la santé au travail*. Il s'inscrit dans le cadre de l'application de la *Stratégie mondiale de l'OMS pour la santé au travail pour tous,* qui a été approuvée à la IVe réunion du réseau des centres collaborateurs de l'OMS pour la santé au travail.

Le texte de cet ouvrage a été rédigé par le *Consortium ISPESL/ICP pour le centre collaborateur OMS pour la santé au travail* de Milan (Italie) en étroite collaboration avec *l'Institut universitaire romand de Santé au Travail* de Lausanne (Suisse), en qualité de centres collaborateurs OMS.

Le harcèlement moral est une forme d'abus de pouvoir exercé à l'encontre d'un employé qui s'exprime par un comportement contraire à l'éthique visant à l'humilier. Ce phénomène d'ampleur croissante dans le monde entier est encore largement méconnu et sous-estimé. Il peut avoir de graves répercussions sur la qualité de la vie et sur la santé des individus, et en particulier sur le plan émotionnel, psychosomatique et comportemental. En outre, l'ensemble de la société en pâtit en raison de la pression accrue qui en résulte sur les services sociaux et l'organisation de la protection sociale.

Cette brochure est destinée à faire mieux connaître ce problème de plus en plus préoccupant en expliquant ses caractéristiques. Notamment en proposant une définition du harcèlement et en décrivant ce qui distingue une situation de harcèlement moral sur le lieu de travail d'un conflit normal, la façon dont il se manifeste, et les conséquences qu'il peut avoir sur la santé et sur la société. Les auteurs examinent en particulier les facteurs qui créent des conditions propices à ce genre de situation et les mesures qu'il convient d'adopter pour lutter et réagir contre ce phénomène.

Le harcèlement étant une pratique répandue dans tous les secteurs professionnels, cette publication, qui a pour objet de promouvoir la santé et la sécurité au travail, veut alerter les professionnels de la santé, les décideurs, les administrateurs, les directeurs de ressources humaines, la communauté des juristes, les syndicats et les travailleurs du monde entier. La seule manière de lutter contre le harcèlement moral sur le lieu de travail est d'unir les efforts de tous ces acteurs en abordant le problème sous différents angles.

Nous remercions les personnes dont les noms sont énumérés ci-après qui ont pris la peine de relire cette brochure : le Dr Bohdan Dudek et le Dr Dorota Merecz, Occupational Stress Unit, Nofer Institute of Occupational Medicine, Pologne, le Dr Julietta Rodríguez Guzmán, Fundación Iberoamericana de Seguridad y Salud Ocupacional (FISO), Colombie, et le Dr Alejandro Sallato Espinosa, Asociación Chilena de Seguridad, Chili, et Dr Roger Rosa, National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), Etats-Unis.

Table des matières

Quelques faits 8

Le harcèlement moral sur le lieu de travail (mobbing) 11

Les différences entre un conflit normal et une situation de harcèlement moral 15

Les répercussions sur la santé et la qualité de la vie 16

Les risques 23

La prévention 26

Comment reconnaître une situation de harcèlement moral et comment réagir 30

Références bibliographiques 35

Informations complémentaires 37

Ce matin, en arrivant au travail, en prenant place à votre bureau et en allumant votre ordinateur comme tous les jours, vous sentez qu'il se passe quelque chose d'anormal, comme un sentiment d'hostilité qui flotte dans l'air. C'est peut-être votre chef qui, absorbé dans ses pensées, ne vous a pas dit bonjour dans le couloir ou vos collègues qui ne vous ont pas fait signe pour le café. C'est étrange, d'habitude ils vous appellent !

C'est peut-être la secrétaire, là-bas, qui murmure quelque chose à l'oreille de sa collègue en vous regardant et vous vous demandez pourquoi …
Peut-être n'est-ce qu'une impression ou une simple coïncidence, et demain tout rentrera-t-il dans l'ordre. Ou peut-être que quelque chose s'est passé dans vos rapports avec votre entourage. Quelqu'un aurait-il décidé de vous mettre à l'index, de vous exclure du groupe ? Depuis ce jour, peu à peu, tout commence à changer au travail… Rien n'est plus comme avant.

C'est toute une succession d'événements apparemment sans rapport entre eux, qui correspondent à une véritable stratégie d'élimination progressive. La menace, au début, est à peine sensible et indirecte : des insinuations, des regards et des observations auxquels on ne prête guère attention, mais, bientôt, tous ces indices deviennent de plus en plus évidents et les agressions de plus en plus violentes. Le processus paraît irréversible. Et qui que vous soyez, vous vous sentez terriblement seul(e), vous ne pensez pas que des millions d'autres personnes dans le monde entier sont piégées comme vous. Vous ne savez pas que vous êtes victime d'un fléau social de plus en plus grave, de plus en plus répandu et encore peu connu. Cela porte un nom : le harcèlement.

Prévalence de la violence psychologique dans le secteur de la santé (Afrique du Sud, Australie, Brésil, Bulgarie, Liban, Portugal et Thaïlande)

Selon une étude commune OIT/CII/OMS/ISP, " la violence psychologique " est un phénomène mondial qui se manifeste principalement sous la forme de violence verbale. Au Brésil, 39,5 % des personnes interrogées ont été victimes de violence verbale l'année dernière, contre 32,2 % en Bulgarie ; 52 % en Afrique du Sud, dont 60,1 % dans la fonction publique ; 47,7 % en Thaïlande ; 51 % dans l'ensemble du secteur de la santé et 27,4 % dans le secteur hospitalier au Portugal ; 40,9 % au Liban et jusqu'à 67 % en Australie.

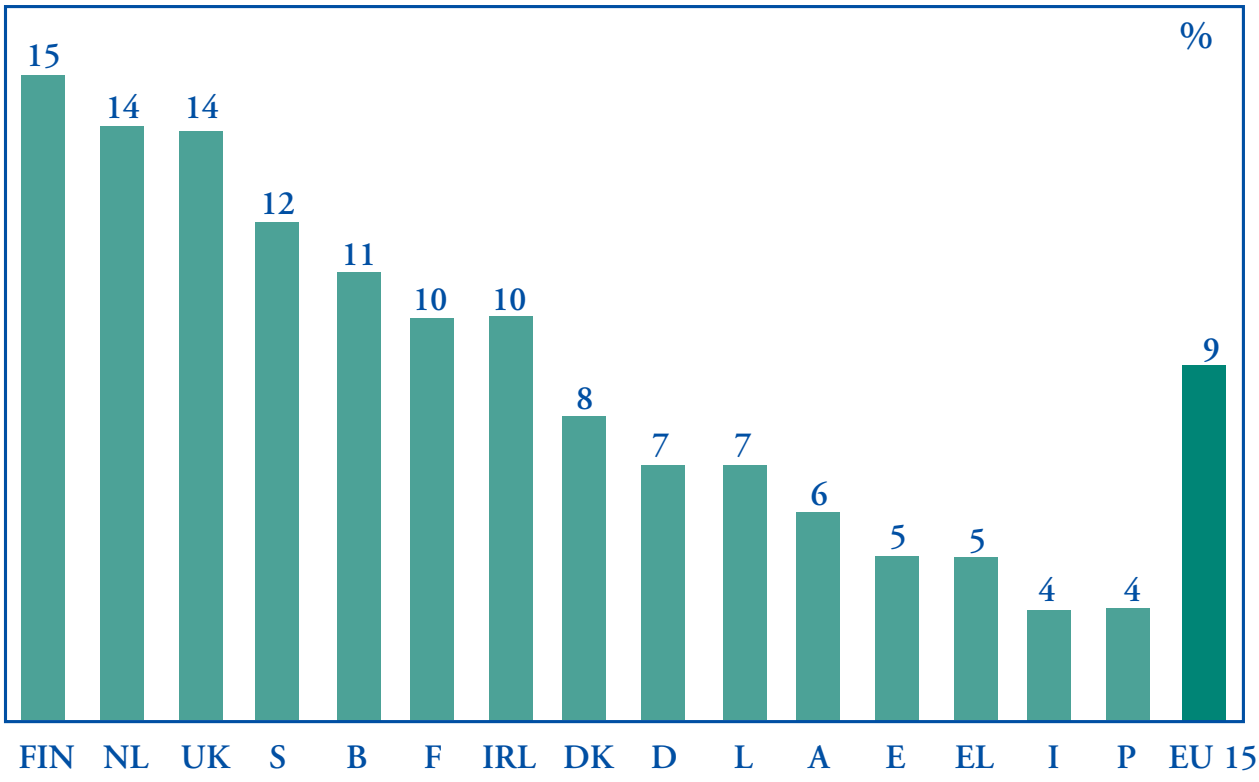
Le deuxième aspect préoccupant est que la proportion des personnes interrogées qui se sont plaintes de brimades et de harcèlement moral représentait 30,9 % en Bulgarie, 20,6 % en Afrique du Sud, 10,7 % en Thaïlande, 23 % dans l'ensemble du secteur de la santé et 16,5 % dans le secteur hospitalier au Portugal, 22,1 % au Liban, 10,5 % en Australie et 15,2 % au Brésil.

Rapport de synthèse de l'étude OIT/CII/OMS/ISP par V. Di Martino (2002)

Prévalence de l'intimidation au travail dans les Etats Membres de l'Union européenne

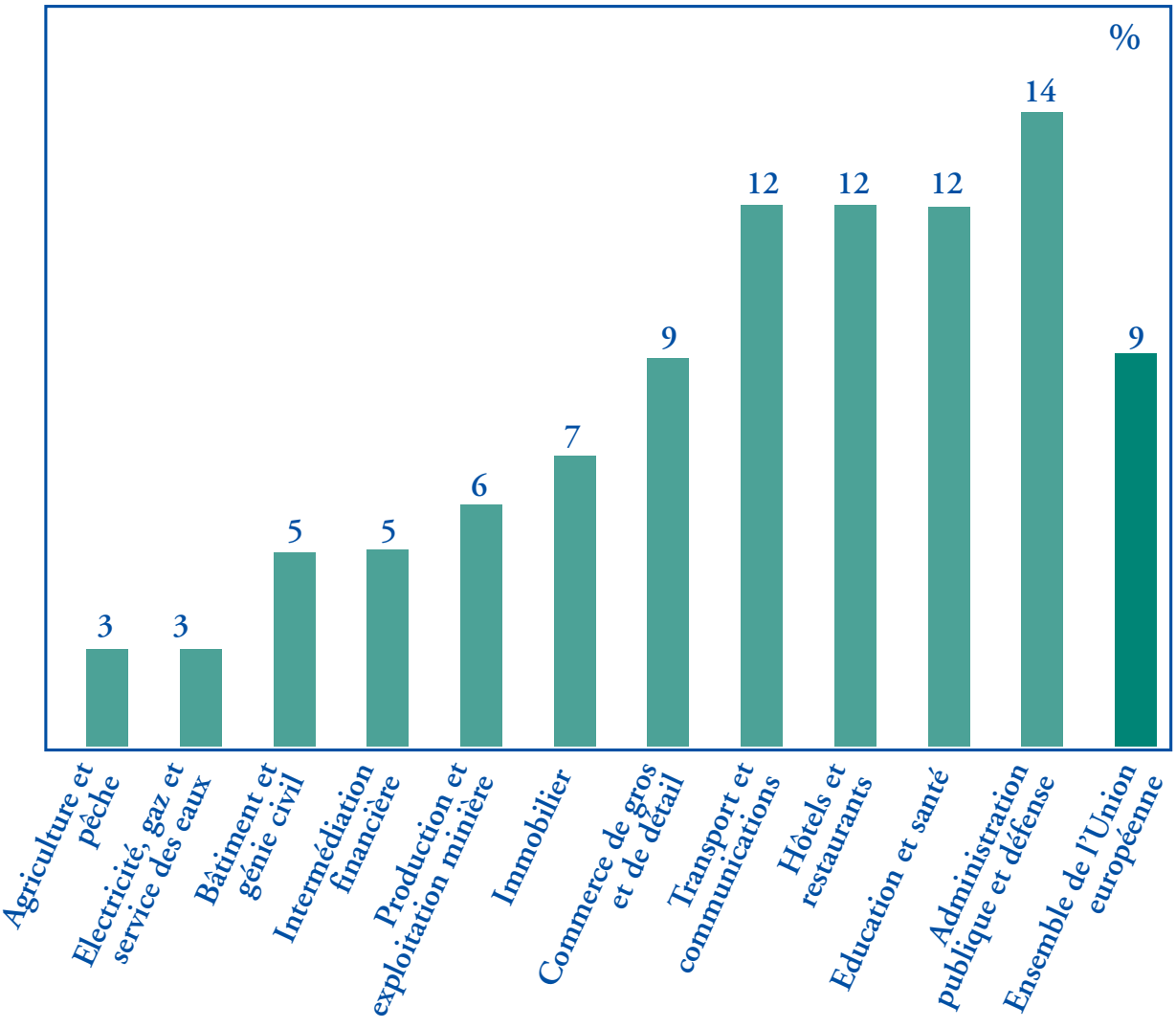
Selon la *Troisième Enquête européenne sur les conditions de travail en 2000,* " près d'un travailleur sur dix (9 %) se plaint d'avoir fait l'objet de mesures d'intimidation sur son lieu de travail en 2000, soit une légère progression par rapport à 1995 (+1) ". Ainsi que l'illustre le schéma ci-dessous, " on observe des écarts importants entre les pays, de 15 % pour la Finlande à 4 % pour le Portugal. Ces écarts reflètent probablement davantage la prise de conscience du problème que la réalité ".

Proportion de travailleurs ayant fait l'objet de mesures d'intimidation (par pays)



Paoli P., Merlliè D. (2001)

Proportion des travailleurs ayant fait l'objet de mesures d'intimidation dans l'Union européenne (par secteur)



Paoli P., Merlliè D. (2001)

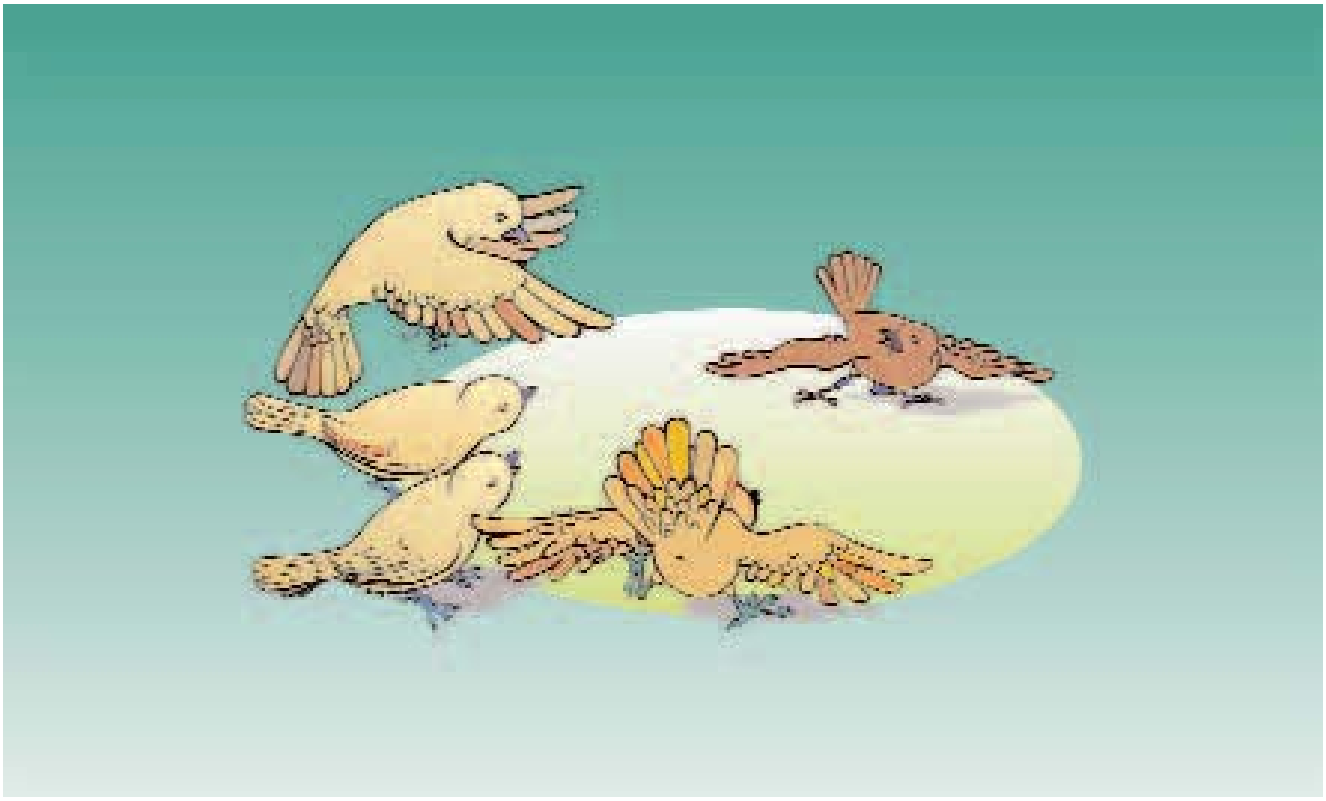
Le harcèlement moral sur le lieu de travail (mobbing)

Le harcèlement moral n'est pas un phénomène nouveau : il est présent depuis longtemps sur de nombreux lieux de travail et s'explique à la fois par la détérioration des relations interpersonnelles et par un dysfonctionnement de l'organisation.

Ce comportement est lié à une série de facteurs parmi lesquels la discrimination fondée sur le sexe, la religion, l'appartenance ethnique, l'âge, la nationalité, l'incapacité, l'origine, les préférences sexuelles et autres caractéristiques diverses, mais aussi à des raisons socio-économiques.

Le harcèlement moral sévit sur tous les lieux de travail dans le monde entier, mais il est fortement influencé par la culture : en effet, la façon dont il s'exprime et celle dont il est perçu peuvent varier considérablement selon les pays.

Le premier chercheur qui a étudié ce problème de manière scientifique est Heinz Leymann, un psychologue suédois qui a emprunté le terme mobbing au vocabulaire des sciences du comportement animal, plus exactement aux résultats des recherches de Konrad Lorenz. Le mobbing, qui signifie littéralement " se masser en foule autour de quelqu'un en vue de l'attaquer ", définit le comportement de certaines espèces animales se rassemblant autour de l'un des membres du groupe qui, pour des raisons diverses, doit être expulsé.



Appliqué au contexte du travail, le terme mobbing désigne un comportement agressif et menaçant de la part d'un ou de plusieurs membres d'un groupe à l'égard d'un individu dénommé la cible ou la victime, voire, dans certains cas, d'un groupe d'individus.

Heinz Leymann a commencé ses études au début des années 80 et a le mérite d'avoir brossé un tableau général du phénomène en étudiant ses diverses caractéristiques, à savoir ses caractéristiques épidémiologiques, ses effets sur la santé et les moyens de le prévenir.

Des termes différents sont utilisés selon les pays pour désigner ce type de comportement sur le lieu de travail : harcèlement moral, harcèlement psychologique, brimades, tracasseries, persécutions au travail, victimisation, intimidations, bullying, bossing, emotional abuse, assédio no local de trabalho, acoso moral, assédio moral, maltrato psicológico.

Ces termes ne sont pas toujours synonymes. Ainsi, le terme brimades est davantage utilisé dans le contexte de l'école tandis que l'on préfère celui de harcèlement dans le cadre des recherches sur les lieux de travail.

Selon l'Agence européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, il n'existe pas une définition unique de ce phénomène qui ait été reconnue à l'échelon international.

L'une des définitions de ce terme pourrait être la suivante :

On entend par harcèlement moral sur le lieu de travail un comportement anormal et répété, dirigé contre un employé ou un groupe d'employés et générant un risque pour la santé et la sécurité.

Dans cette définition :

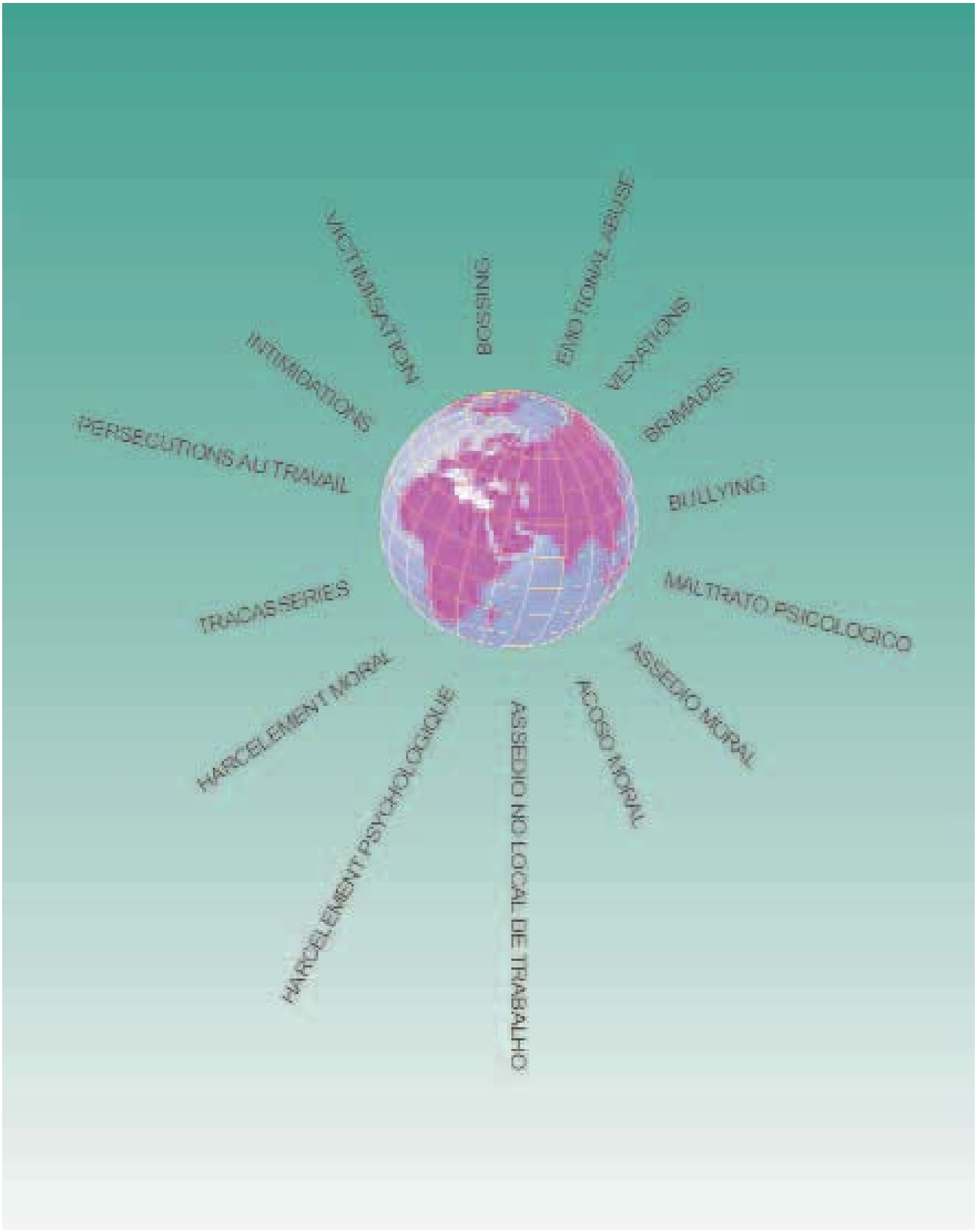
La notion de *" comportement anormal "* se réfère, quelles que soient les circonstances, à une personne don't le comportement tendrait à victimiser, humilier, abaisser ou menacer ;

La notion de *" comportement "* recouvre les actes commis par des individus ou par un groupe et qui peuvent inclure l'abus de pourvoir. Un système de travail peut être utilisé comme vecteur de victimisation, d'humiliation, d'abaissement ou de menace ;

L'expression de *" risques pour la santé et la sécurité "* comprend les risques pour la santé psychique et physiques du salarié.

Le harcèlement moral implique souvent un détournement ou un abus de pouvoir, face auquel les personnes visées peuvent éprouver des difficultés à se défendre.

Agence européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail (2002)


VICTIMISATION
BOSSING
EMOTIONAL ABUSE
INTIMIDATIONS
VEXATIONS
PERSECUTIONS AU TRAVAIL
BRIMADES
BULLYING
TRACASSERIES
MALTRATO PSICOLOGICO
HARCELEMENT MORAL
ASSEDIO MORAL
HARCELEMENT PSYCHOLOGIQUE
ACOSO MORAL
ASSEDIO NO LOCAL DE TRABALHO

On peut citer une autre définition du harcèlement extraite d'une loi française récemment adoptée (2002-73) :

" agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel "

Harcèlement moral au travail,
Loi No 2002-73 du 17 janvier 2002

Le terme " **harcèlement moral** " est celui qui sera utilisé tout au long de cette brochure, abstraction faite des citations qui contiennent parfois d'autres termes.

Les différences entre un conflit normal et une situation de harcèlement moral

Les conflits entre individus dans la vie de tous les jours sont un phénomène normal et utile jusqu'à un certain point.

Le harcèlement moral diffère des conflits habituels en deux points : il est caractérisé par un comportement contraire à l'éthique et il s'avère en fin de compte nocif pour tout le monde. C'est pourquoi il importe d'apprendre à distinguer entre ces deux types de situation.

En règle générale, les individus entrent dans le monde du travail avec un certain nombre d'aspirations (salaire, développement des compétences, avancement dans la carrière), acquièrent diverses compétences professionnelles et mettent leur expérience au service des objectifs de l'entreprise qui les emploie.

La compétition est utile pour atteindre des buts, mais elle peut donner lieu à des conflits et des disputes parfois violentes, qui reposent toutefois sur des faits précis et non sur les valeurs individuelles.

Dans une situation de harcèlement moral, il règne une atmosphère d'hostilité, la communication est ambiguë et les rapports tendus.

Le tableau ci-après met en parallèle les conflits " normaux " et les conflits caractéristiques des situations de harcèlement moral.

Tableau 1. " Les différences entre un conflit " normal " et une situation de harcèlement moral "

Conflit normal	Situations de harcèlement moral
Rôles et tâches clairement définis	Rôle ambigu
Relations de collaboration	Comportement peu coopératif/boycott
Objectifs communs	Absence de prévision
Relations interpersonnelles sans équivoque	Relations interpersonnelles ambiguës
Organisation saine	Défaillance de l'organisation
Affrontements et bagarres occasionnels	Agissements contraires à l'éthique durables et systématiques
Stratégies franches et ouvertes	Stratégies équivoques
Conflit ouvert et discussion franche	Agissements cachés et absence de conflit
Communication directe	Communication indirecte et évasive

Dans une situation de compétition normale, les conflits peuvent être résolus, mais ce n'est guère le cas dans les situations de harcèlement.

Les répercussions sur la santé et la qualité de la vie

Le harcèlement moral peut engendrer ou favoriser de nombreux désordres psychopathologiques ou psychosomatiques et des troubles du comportement.

Toutefois, on ne connaît pas la proportion des personnes victimes de harcèlement qui souffrent vraiment de ces répercussions. Ceci dépend probablement de la durée et de l'intensité des événements générateurs de tension, mais les caractéristiques de la personnalité de la victime peuvent être soit un facteur protecteur soit un facteur aggravant.

Actuellement, dans les pays industrialisés, les travailleurs sont de plus en plus nombreux à solliciter une assistance auprès des services spécialisés, mais, globalement, la prise de conscience de ce phénomène est encore très limitée.

Les effets des situations de harcèlement moral sur la santé prennent la forme de plusieurs symptômes dont la majorité est énumérée dans le Tableau 2 ci-après.

Tableau 2. " Effets sur la santé "

Troubles psychopathologiques	Troubles psychosomatiques	Troubles du comportement
• Réactions d'anxiété • Apathie • Réactions d'évitement • Problèmes de concentration • Humeur dépressive • Réactions de peur • Réminiscences • Hyperexcitation • Insécurité • Insomnies • Pensées dérangeantes • Irritabilité • Absence d'initiatives • Mélancolie • Versatilité • Cauchemars récurrents	• Hypertension artérielle • Crises d'asthme • Palpitations cardiaques • Cardiopathie coronarienne • Dermatite • Chute de cheveux • Céphalées • Douleurs des articulations et douleurs musculaires • Perte de poids • Migraines • Douleurs d'estomac • Ulcères d'estomac • Tachycardie	• Réactions auto- et hétéroagresssives • Troubles de la nutrition • Consommation accrue d'alcool et de médicaments • Consommation accrue de tabac • Dysfonctionnement sexuel • Isolement social

Il n'existe pas de méthode unique pour classer les effets du harcèlement sur la santé.

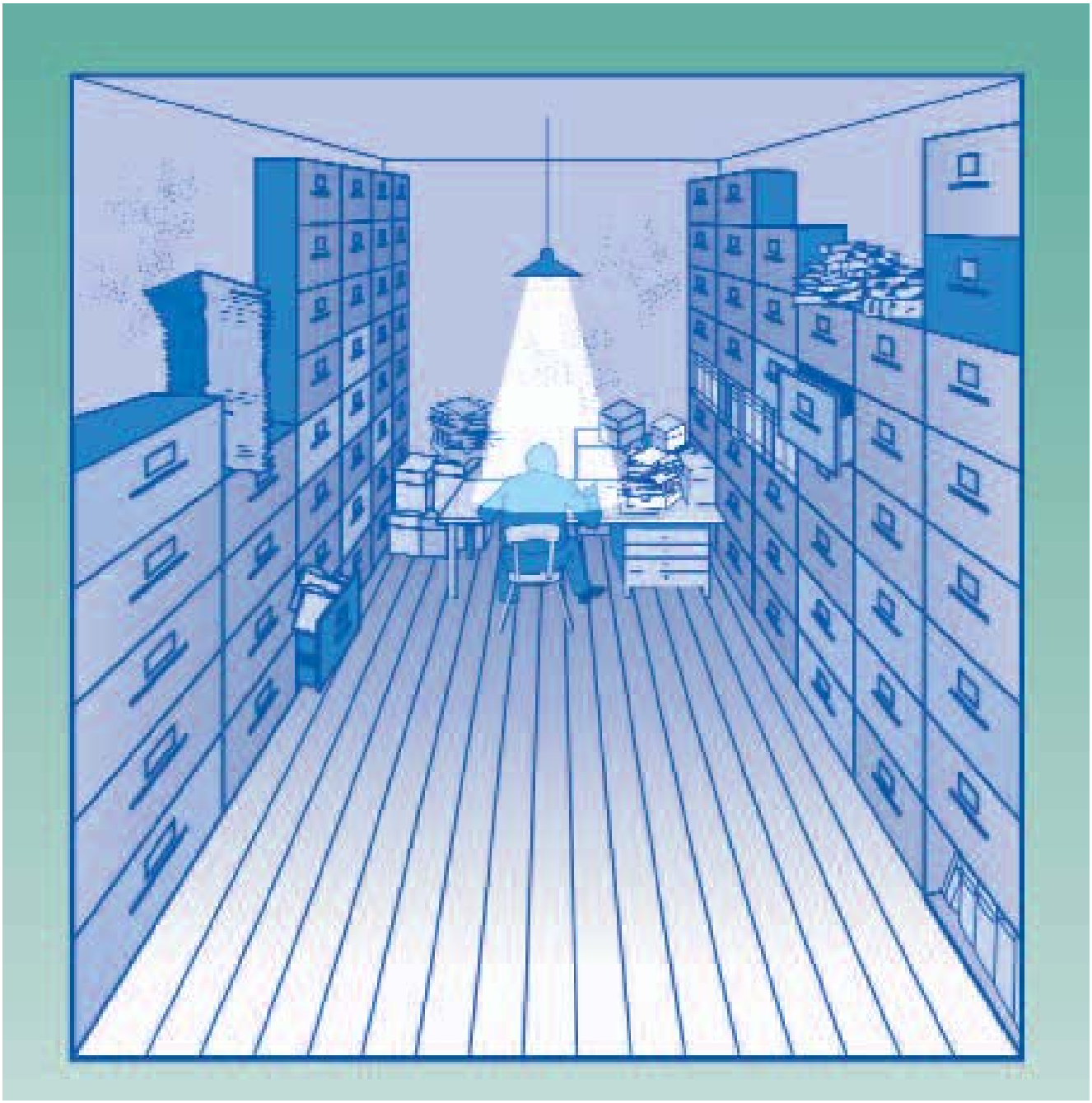
La *dépression* et *les troubles anxieux généralisés* sont des symptômes fréquemment diagnostiqués, de même que d'autres troubles tels que les *problèmes d'adaptation* et *l'état de stress post-traumatique,* qui sont les réactions les plus fréquentes à des événements extérieurs.

Tableau 3. " Caractéristiques des problèmes d'adaptation et de l'état de stress post-traumatique "

Troubles de l'adaptation	Etat de stress post-traumatique
Les troubles de l'adaptation sont une maladie psychiatrique déclenchée par un événement stressant et favorisée par une succession de changements intervenus dans la vie d'un individu. Ces manifestations peuvent prendre la forme d'une détresse marquée ou d'une incapacité à faire face (incapacité à travailler ou à accomplir d'autres activités).	L'état de stress post-traumatique est caractérisé par : - le fait de revivre l'événement traumatique, dans des réminiscences envahissantes et répétées, des rêves impressionnants, des cauchemars et des flashbacks - l'évitement des situations pouvant réveiller le souvenir du traumatisme - une hyperactivité générant des difficultés d'endormissement ou de concentration ou des réactions d'agressivité anormale.

Le diagnostic de l'état de stress post-traumatique est parfois contesté par certains psychiatres, car il implique un événement fortement traumatisant et souvent aigu, alors que le harcèlement moral est généralement caractérisé par une situation négative prolongée.

C'est pourquoi d'autres chercheurs ont proposé un autre diagnostic : celui d'état de stress consécutif à des contraintes prolongées (*Prolonged Duress Stress Disorder* (PDSD). (Scott M. J. et Stradling S. G. (1994))



Etude de cas

M. C., 38 ans, travaille pour une société internationale qui fabrique des barrages, des ponts et des plates-formes.
Il travaille sur une plate-forme de forage et ses activités consistent à soulever et à pousser des objets lourds. Son lieu de travail se trouve à 3000 km de chez lui, mais il ne se plaint pas, car il gagne bien sa vie et peut ainsi pourvoir aux besoins de sa famille.

Quelque temps plus tard, il souffre de fortes douleurs dorsales en raison d'une hernie discale. Bien que le médecin de l'entreprise ait certifié qu'il n'était plus en état de fournir de tels efforts, il est maintenu à son poste et travaille au prix de grandes difficultés.

Un an plus tard, on l'invite à donner sa démission. Ce qu'il refuse parce que sa famille n'a pas d'autres ressources financières et que ses enfants sont encore scolarisés.

Son employeur prend des mesures de représailles. On le laisse sans travail pendant plusieurs semaines, dans une salle d'attente, isolé de ses collègues et de ses supérieurs et sans aucune possibilité de communiquer avec les autres. Il fait l'objet de railleries en raison de son origine ethnique et de son incapacité à travailler.

Ayant demandé un transfert à un poste mieux adapté à son état, il est rétrogradé et son salaire diminué. On l'installe dans un corridor étroit, sans fenêtre, face au mur, entouré de cartons renfermant des résidus toxiques.

Trois ans plus tard, il est renvoyé dans son pays. Souffrant de trouble panique, il est hospitalisé. Depuis lors, gravement déprimé et souffrant toujours de son dos, il suit un traitement médicamenteux.

Incapable d'accomplir la moindre tâche, il est finalement renvoyé de son travail.

Les répercussions sur la qualité de la vie et les coûts sociaux

Les personnes victimes de harcèlement moral perdent toute confiance en elles et deviennent moins efficaces dans tous les domaines, ce qui se répercute sur leur vie familiale, leurs amitiés, leurs relations sociales et leur environnement de travail.

La victime est en état de confusion mentale, perd son efficacité au travail et est sujette à des accès de peur et de honte, ce qui se répercute non seulement sur son travail, mais aussi sur ses relations avec les autres.

Quelques exemples de conséquences possibles pour la famille, le réseau social, l'employeur et la société sont énumérés ci-après :

Tableau 4 " Conséquences possibles pour la famille et le réseau social "

- **Refus des mondanités**
- **Se plaint de douleurs et d'affections diverses**
- **Ne tient pas ses engagements sociaux**
- **Dissolution des liens avec sa famille**
- **Difficultés à remplir les conditions requises pour occuper un autre emploi**
- **Ne s'acquitte pas de ses responsabilités de parent, conjoint ou enfant**
- **Intolérance vis-à-vis des problèmes des membres de sa famille**
- **Humeur belliqueuse**
- **Relâchement des liens avec les amis**
- **Perte de revenu**
- **Renoncement aux projets communs**
- **Problèmes conjugaux et divorce**
- **Frais médicaux**
- **Accès de rage**
- **Violence**
- **Dégradation des résultats scolaires pour les enfants**

Tableau 5 " Conséquences possibles pour l'employeur "

Sources de frais supplémentaires :

- Dépenses supplémentaires liées au départ précoce à la retraite
- Atteinte au prestige de la société
- Baisse de la compétitivité
- Baisse de qualité du produit
- Incapacité
- Augmentation du nombre de personnes inaptes au travail
- Augmentation du taux de renouvellement du personnel
- Détérioration des relations interpersonnelles
- Frais de procédures contentieuses
- Perte de personnel qualifié
- Baisse de productivité individuelle et collective
- Baisse de motivation, de satisfaction et de créativité
- Diminution du nombre de clients
- Transferts répétés
- Frais de remplacement
- Absentéisme pour maladie
- Formation du personnel de remplacement

Tableau 6 " Conséquences possibles pour la société "

La société tout entière pâtit de la pression accrue occasionnée par ces situations sur le système de protection sociale. Toutefois, les conséquences peuvent varier en fonction du système de santé et du système de protection sociale de chaque pays.

- **Coût des prestations sociales liées à un départ prématuré à la retraite**
- **Coût social élevé de l'incapacité**
- **Coût élevé du chômage**
- **Perte de ressources humaines**
- **Dépenses médicales et frais d'hospitalisation possibles**
- **Perte potentielle de travailleurs productifs**

(extrait modifié de Hoel H., Sparks K. et Cooper C. L. (2001))

Les risques

Une situation de harcèlement ne peut se produire que dans le cadre d'une microsociété dans laquelle chaque événement est simultanément influencé par des facteurs culturels, humains, matériels et structurels.

La probabilité d'être victime de harcèlement peut être augmentée par une mauvaise gestion de l'entreprise, une organisation défaillante du travail et un environnement de travail défavorable.

1. Le style de gestion

a) **L'inertie de la direction et du personnel d'encadrement**, dans un contexte culturel qui privilégie un style de gestion autoritaire, intolérant et discriminatoire, engendre un climat de peur, de méfiance, de compétition excessive et de terreur. En l'absence d'un code de conduite, certaines personnes peuvent se croire " fondées " à se comporter de façon abusive.

b) **Avec les nouvelles méthodes de gestion,** le concept de compétition a été élargi ; ainsi, les travailleurs sont invités non seulement à obtenir de meilleurs résultats que leurs collègues, mais aussi à ne pas s'embarrasser de considérations éthiques pour atteindre leurs résultats. Des formes de direction plus horizontales sont mises en place sans que les règles de la collaboration aient été clairement définies. Cette liberté apparente laisse la porte ouverte à des abus de pouvoir. Cette évolution est amplifiée par toute une série d'instruments utilisés par la direction comme, par exemple, l'évaluation individuelle de la performance ou la rémunération au mérite. Ces méthodes sont un facteur de division entre les membres du personnel et peuvent engendrer un climat de suspicion et une atmosphère négative.

2. L'organisation du travail

a) **Les problèmes chroniques de sous-effectifs et de surcharge de travail,** sont une source de mécontentement et de fatigue et donnent au personnel le sentiment qu'il est impossible de modifier l'environnement de travail. Les tensions ainsi engendrées peuvent se répercuter sur les collègues, la famille et les amis.

b) **Si les tâches sont mal définies ou l'organisation du travail défaillante,** en l'absence de code de conduite, les collègues et les supérieurs hiérarchiques ont tendance à profiter de la situation.

c) **Une hiérarchie excessive :** le harcèlement est plus fréquent lorsque la seule valeur de référence de l'entreprise est la hiérarchie ou lorsqu'il existe plusieurs voies hiérarchiques, comme dans des hôpitaux où les infirmières dépendent hiérarchiquement des médecins, du service de soins infirmiers et de l'administration. La confusion qui en résulte constitue un terrain propice à l'intimidation et à la dérision.

d) **Le manque d'instructions et d'information,** représente un autre facteur de risque. Il n'est pas possible de s'acquitter efficacement de ses fonctions si l'on n'a pas reçu d'instructions concernant le travail à effectuer, le temps dont on dispose et la manière de procéder, ni d'explications sur le but ultime à atteindre.

3. L'environnement de travail

a) **L'environnement international du travail**, implique une grande souplesse dans les horaires de travail ainsi que dans le statut professionnel. En cas de compression d'effectifs et de restructuration, ces caractéristiques peuvent être à l'origine d'un sentiment de précarité et de crainte du chômage, conditions favorables à l'apparition de situations de harcèlement moral.

b) **Le développement de la sous-traitance et la multiplication des filiales**, ayant des caractéristiques culturelles différentes favorisent le non-respect des caractéristiques humaines et locales du personnel.

La prévention

L'employeur doit demander au service médical et au service de sécurité de procéder à une évaluation des risques en vue de recenser les facteurs structurels qui favorisent le harcèlement et peuvent, de ce fait, engendrer des problèmes psychosociaux. Il est alors possible de donner aux travailleurs des instructions précises dans une optique de prévention.

Toutes les parties, professionnels de la santé, décideurs, administrateurs, directeurs des ressources humaines, superviseurs, communauté des juristes, syndicats et travailleurs doivent unir leurs efforts s'ils veulent obtenir des résultats dans la lutte contre le harcèlement.

Un certain nombre de mesures de prévention à mettre en place aux niveaux primaire, secondaire et tertiaire sont proposées ci-après.

Prévention primaire

L'employeur doit prendre des mesures pour informer et former les directeurs et le personnel, en adoptant notamment des lignes directrices et des codes de conduite destinés à encourager un comportement conforme à l'éthique, à redonner au personnel confiance en son professionnalisme, à instaurer un climat de tolérance et de décontraction, et à décourager la désobéissance et les comportements abusifs.

- **Activités d'information et d'éducation** sur le harcèlement et ses conséquences
  Les travailleurs doivent être correctement informés
  1. Les cadres doivent être formés à la résolution des conflits
  2. Des campagnes de sensibilisation peuvent être mises en oeuvre
  3. Une politique anti-harcèlement doit être mise en place

- **Lignes directrices** contenant des précisions sur la nature et l'ampleur du problème et ses répercussions sur la santé et la qualité de la vie

- **Code d'éthique** Une charte dans laquelle il est précisé que l'entreprise ne tolérera pas de comportements contraires à l'éthique et discriminatoires

- **Contrats** Les contrats doivent contenir des dispositions régissant ces questions et définissant les sanctions applicables en cas de manquement.

Prévention secondaire

Une fois qu'une situation de harcèlement a débuté, il peut devenir difficile de la maîtriser si des mesures efficaces de prévention n'ont pas été prises à temps.

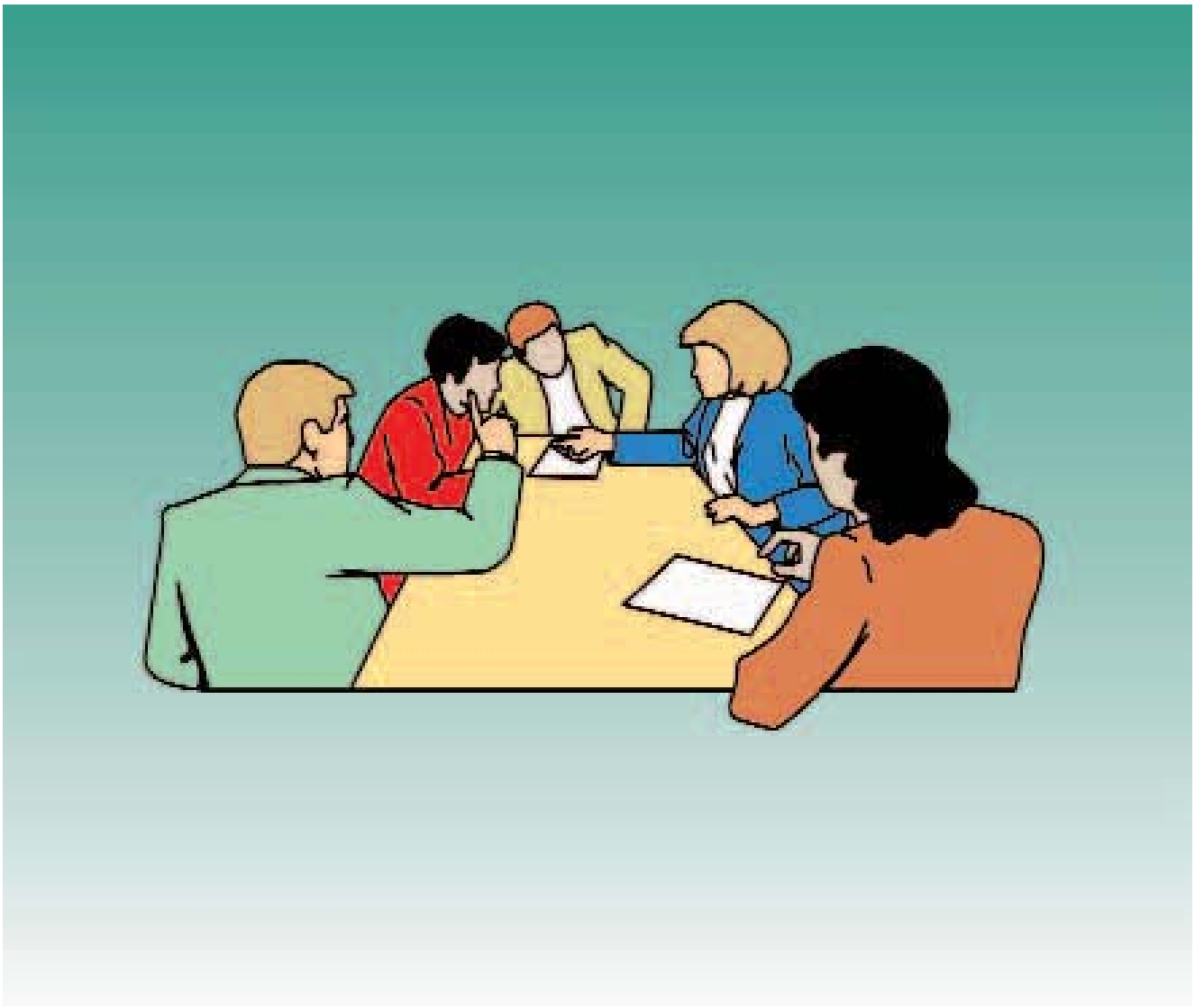
- **Un confident** : un membre du personnel ou une personne extérieure à l'entreprise peut avoir pour mandat d'écouter toute personne qui s'estime victime de harcèlement. Le simple fait que son problème ait été reconnu est très important pour la personne concernée parce que cela permet de rompre le silence qui entoure souvent l'agression. Cela permet en outre à la personne de revoir avec lucidité l'expérience qu'elle a vécue et de prendre du recul pour pouvoir enfin réagir et se sortir de cette situation.

- **Un médiateur :** la médiation désigne un processus dans lequel une tierce personne impartiale, le médiateur, offre à des personnes en conflit la possibilité de se rencontrer pour régler leurs différends et trouver une solution. Les parties en présence peuvent ainsi confronter leurs points de vue respectifs et exprimer leurs émotions. L'idée n'est pas de désigner un coupable, mais d'inciter les personnes en conflit à se comprendre mutuellement, à analyser les faits qui se sont produits et à trouver un arrangement afin que chacun continue à travailler ensemble ou séparément dans un climat de respect mutuel.

Prévention tertiaire

En raison des graves conséquences qu'une situation de harcèlement peut avoir sur les travailleurs, diverses mesures peuvent être prises pour les aider à recouvrer la santé et la dignité.

- **Un diagnostic rapide des effets sur la santé** peut contribuer à limiter les conséquences à tous les niveaux (individuel, familial, social).
- **Les groupes de sensibilisation** qui rassemblent des personnes victimes de différentes formes de harcèlement. Le fait d'échanger leurs expériences au sein d'un groupe permet à ces victimes de prendre conscience du fait qu'elles ne sont pas responsables de ce qui leur arrive, de reconnaître l'agression et, le cas échéant, d'adapter leur comportement.



• Législation

D'une manière générale, les aspects ci-après devraient faire l'objet de mesures législatives, et les usages et coutumes locaux doivent être pris en considération dans l'élaboration de stratégies visant à :

1. encourager l'adoption de mesures préventives pour réduire la fréquence des cas de harcèlement
2. protéger les travailleurs qui s'engagent spontanément pour servir d'intermédiaires dans des cas de harcèlement et fournir des incitations aux employeurs qui réagissent rapidement, efficacement et en toute impartialité dans ce genre de situation
3. offrir l'assistance nécessaire aux personnes victimes de harcèlement intense, sous la forme d'indemnités compensatoires et, le cas échéant, de réintégration dans leur fonction
4. sanctionner les harceleurs et les employeurs qui les laissent faire

(tiré de D. Yamada 2003).

Il est incontestable que **la prévention du harcèlement moral** implique un changement radical sur le plan culturel au niveau des valeurs individuelles, des comportements, des expressions verbales et des moyens d'intervention.

Cette évolution culturelle est cependant un processus à long terme qui peut être favorisé par des efforts collectifs visant à faire mieux connaître l'importance de ce phénomène et à aider les individus concernés à prendre conscience de ces situations.

Comment reconnaître une situation de harcèlement moral et comment réagir

Le harcèlement moral est un processus progressif et commence par un changement. Dans la plupart des cas, il s'agit d'une dégradation du climat de travail liée non seulement à des actes et des comportements, mais aussi à des sentiments, des perceptions et des sensations.

Dans un premier temps, la victime s'aperçoit que ses supérieurs ou ses collègues sont de plus en plus distants, moins aimables, elle se sent tenue à l'écart ou au contraire fait l'objet d'une attention excessive, n'est plus associée aux rites quotidiens comme la pause-café, les discussions amicales et la communication de tous les jours avec ses collègues ou l'est beaucoup moins souvent.

Un climat d'hostilité latente ou ouverte peut s'instaurer progressivement et déboucher sur des actes de harcèlement non déguisés.

Les personnes victimes de harcèlement moral doivent passer par les deux étapes décrites ci-après pour pouvoir comprendre ce qui leur arrive et y remédier.

Première étape : La prise de conscience

Il est très important de repérer tout changement qui intervient dans le cadre du travail. La prise de conscience d'une situation de harcèlement passe par la reconnaissance de l'un ou de plusieurs des comportements énumérés dans le tableau ci-après.

Exemples de harcèlement moral

Tableau 7 " Actes dirigés contre la personne/l'individu "

- **Dégradation de ses effets personnels**
- **Exclusion**
- **Commérages**
- **Humiliations**
- **Complot**
- **Intrusions dans sa vie privée**
- **Mise à l'écart**
- **Provocations**
- **Ridiculisation, notamment en présence des collègues ou des supérieurs**
- **Harcèlement sexuel**
- **Calomnies**
- **Menaces d'actes de violence**
- **Insultes**

Les mesures énumérées ci-après peuvent compromettre le déroulement de la carrière d'un travailleur :

Tableau 8 " Mesures mettant en danger l'avenir professionnel d'une personne "

- **Lui confier des tâches dépourvues d'intérêt**
- **Lui confier de nouvelles tâches sans lui donner la formation ou les instruments nécessaires**
- **Lui confier des tâches dangereuses ou mal adaptées à son état de santé**
- **Le soumettre à une surveillance intensive**
- **Le rétrograder**
- **L'exclure des réunions, des projets et des cours de formation**
- **Le contraindre à l'inactivité**
- **Diminuer progressivement le nombre de tâches qui lui sont confiées en désignant une autre personne pour l'aider dans ses activités**
- **Rejeter ou critiquer systématiquement ses propositions**
- **Absence de communication**
- **Non-reconnaissance**
- **Le nommer à des postes éloignés sans aucune raison valable**
- **Le priver de ses instruments de travail essentiels**
- **Le critiquer et le réprimander constamment**
- **Ne pas lui fournir les informations dont il a besoin pour s'acquitter de son travail**
- **Le menacer de mesures disciplinaires**
- **Le menacer de licenciement**
- **Sous-évaluer son travail**
- **Lui imposer des sanctions non justifiées**
- **Le surcharger de travail en lui donnant des délais impossibles à tenir**

Ce ne sont qu'un petit nombre d'exemples de mesures qui doivent attirer l'attention en évoquant la possibilité d'une situation de harcèlement moral.

Deuxième étape : Comment les victimes doivent-elles réagir ?

Aussi désireuses soient-elles d'échapper à ces situations, les victimes doivent agir avec prudence. Il ne faut pas donner sa démission ou prendre n'importe quelle autre décision importante sous la pression des émotions.

Les mesures énumérées ci-dessous doivent être envisagées :

- S'adresser aux personnes responsables de la santé et du bien-être des travailleurs
- Prendre contact avec le service de médecine du travail et de sécurité de l'entreprise
- Demander sa mutation à un autre poste
- Rassembler des témoignages
- Se faire des alliés (parmi les collègues, les membres du syndicat, le personnel médical)
- Parler de son problème avec d'autres personnes qui ont aussi été victimes de harcèlement.

Par ailleurs, il importe de prendre conscience en soi, d'éviter de se culpabiliser, de conserver ses relations sociales et de rechercher une assistance auprès de sa famille et de ses amis, en évitant de se défouler sur eux.

" Beaucoup de ceux qui sont confrontés jour après jour à la violence pensent qu'elle fait intrinsèquement partie de la condition humaine. Mais il n'en est rien. La violence n'est pas une fatalité et on peut démanteler une culture de la violence. Dans mon propre pays et dans le monde entier, il y a des exemples extraordinaires qui montrent que la violence peut être endiguée. Les gouvernements, les communautés et les individus peuvent changer le cours des choses. "

Nelson Mandela
Préface du Rapport sur ***la violence et la santé dans le monde***
(2002) Organisation mondiale de la Santé
Genève

Références bibliographiques

Chappell D., Di Martino V. (2000) *Violence au travail,* Bureau International du Travail, Genève.

Dejours C. (2000) *Travail et usure mentale*, Editions Bayard.

Di Martino V. (2002) *Workplace violence in the health sector – country case studies Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand, plus an additional Australian study: synthesis report.* Genève : Programme conjoint OIT/CII/OMS/ISP sur la violence au travail dans le secteur de la santé.

Di Martino V., Gold D. et Schaap A. (2002) *Managing Emerging Health-Related Problems at Work.* Genève : Bureau international du Travail.

Einarsen S., Hoel H., Zapf D. et Cooper C. L. (2003) *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*, Londres/New York : Taylor and Francis.

Agence européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail (2002) *Harcèlement moral sur le lieu de travail,* Facts 23, Bilbao.

Field T. (1996) *Bully in sight: how to predict, resist, challenge and combat workplace bullying.* Success Unlimited, Wantage, Oxfordshire.

Gilioli A., Gilioli R. (2000) *Cattivi capi, cattivi colleghi,* Mondadori.

González de Rivera J. (2002) *El maltrato psicológico, cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso,* Espasa.

Hirigoyen M. F. (2002) *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle*, Pocket.

Hoel H., Sparks K. et Cooper C. L. (2001) *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence /stress-free working environment, Rapport établi à la demande de l'Organisation internationale du Travail* (OIT), Genève.

OIT/CII/OMS/ISP (2002) *Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector,* Genève : Programme conjoint OIT/CII/OMS/ISP sur la violence au travail dans le secteur de la santé.

Leymann H. (1993) *Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann,* Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.

Paoli P., Merlliè D. (2001) *Third European survey on working conditions 2000,* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Scott M. J. et Stradling S. G. (1994) P*ost-traumatic stress disorder without the trauma*. British Journal of Clinical Psychology, 33, 71-74.

Wennubst G. (1999) *Mobbing, le harcèlement psychologique analysé sur le lieu de travail, Réalités Sociales,* Lausanne.

OMS (2002) *Rapport sur la violence et la santé dans le monde,* Organisation mondiale de la Santé, Genève.

Yamada D. (2003) *Workplace bullying and the law, towards a translational consensus ?* In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (2003) *Bullying and emotional abuse in the workplace, international perspectives in research and practice* (399-400). Londres/New York : Taylor and Francis.

Informations complémentaires

OMS

Organisation mondiale de la Santé
Avenue Appia 20
CH-1211 Genève
Suisse
Téléphone : (+41 22) 791 35 31
Télécopie : (+41 22) 791 13 83
Adresse électronique : kortummargote@who.int
Site Web : http://www.who.int/oeh/index.html

BIT

Bureau international du Travail
Route des Morillons 4
CH-1211 Genève 22
Suisse
Téléphone : (+41 22) 799 61 83
Télécopie : (+41 22) 799 68 78
Adresse électronique : safework@ilo.org
Site Web : http://www.ilo.org/safework/

NIOSH

National Institute for Occupational Safety and Health
4676 Columbia Parkway
Cincinnati, OH 45226-1998
Téléphone : +1-800 356 4674
Télécopie : +1-513-533 8573
Adresse électronique : pubstaft@cdc.gov
Site Web : http://www.cdc.gov/niosh/homepage.html

EU-OSHA

Agence européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail
Gran Via 33
E-48009 Bilbao
Espagne
Téléphone : +34 944-794-360
Télécopie : +34 944-794-383
Adresse électronique : information@osha.eu.int
Site Web : http://agency.osha.eu.int

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS

Wyattville Road
Loughlinstown
Dublin 18
Irlande
Téléphone : +353 1 2043100
Télécopie : +353 1 2826456, +353 1 2824209
Adresse électronique : information@eurofound.eu.int
Site Web : http://www.eurofound.ie/index.htm

ICP

Istituti Clinici di Perfezionamento
Clinica del Lavoro " Luigi Devoto "
Via San Barnaba 8
20122 Milan
Italie
Téléphone : +39 02 57992644
Télécopie : +39 02 50320111
Adresse électronique : omscons@mailserver.unimi.it
Site Web : http://www.icp.mi.it/

ISPESL

Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro
Via Urbana 167
00184 Rome
Italie
Téléphone : +39 06 44 28 03 90
Télécopie : +39 06 44 25 06 39
Adresse électronique : ispesl.dml@libero.it
Site Web : http://www.ispesl.it

IST

Institut universitaire romand de Santé au Travail
Rue de Bugnon 19
CH-1005 Lausanne
Suisse
Téléphone : (+41 21) 314 74 21
Télécopie : (+41 21) 314 74 20
Adresse électronique : viviane.gonik@inst.hospvd.ch
Site Web : http://www.iurst.ch/

ISBN 9242590525