



LE MERCRÉDI[®] DU CHEF D'ENTREPRISE

Management : comment éviter le harcèlement moral ?

Intervenants

Charlotte DUDA

Vice-Présidente de l'ANDCP, Directrice des Ressources Humaines de STREAM INTERNATIONAL

Maître Pierre-Jacques CASTANET

Avocat Associé du Cabinet IDRAC & Associés, membre du Conseil de l'Ordre

Modérateur

Jacques GAUTRAND

Journaliste indépendant

4 février 2004 - Compte rendu établi par la CGPME 75

Résumé

Aujourd'hui l'accusation de harcèlement semble un risque prépondérant pour le chef d'entreprise. Cependant, l'inflation verbale qui entoure ce terme ne correspond pas à la réalité. Très peu de dirigeants sont effectivement mis en cause.

La définition du terme harcèlement peut paraître large. Elle est en réalité très encadrée, comme le montre Jean-Pierre CASTANET. Quatre conditions cumulatives doivent être remplies pour qu'il y ait harcèlement. Il les détaille et revient sur ce qui donc n'est pas du harcèlement moral.

Suite à cette définition et ces clarifications, Charlotte DUDA explique pourquoi il est important de mettre en place des systèmes de prévention, afin d'éviter des coûts. Elle nous livre les chiffres de l'enquête menée auprès de 150 DRH par l'ANDCP qui révèle que 29% d'entre eux ont été sollicités pour des réclamations ayant à voir avec le harcèlement moral.

Les questions issues du débat permettent de rentrer plus dans le détail de la vie d'une entreprise. Elles servent aussi à relativiser l'impact des accusations de harcèlement moral, qui, si elles sont portées, le sont souvent abusivement. Plus largement, les intervenants réagissent autour d'une question portant sur le rapport entre harcèlement et culture de la performance dans l'entreprise.

<p style="text-align: center;">Présentation du débat « Management : comment éviter le harcèlement moral ? »</p>

Catherine LESPINE, directrice du groupe INSEEC

Pour cette 4^{ème} édition des *Mercredi du Chef d'Entreprise*, rendez-vous désormais trimestriel, Catherine LESPINE, directrice du groupe INSEEC a présenté le thème du débat en soulignant qu'il mobilisait aussi l'INSEEC, employant environ 600 professeurs et 150 administratifs : « *le problème peut se poser chez nous et il est important pour tous d'être au fait de cette question* ».

L'INSEEC se félicite d'organiser cette réunion avec la CGPME 75, car cette école s'est toujours voulue proche des PME, de l'esprit d'entreprise. Pour preuve, le classement de l'hebdomadaire le Point attribue la 4^{ème} place à l'INSEEC dans le classement des écoles de commerce les plus professionnalisantes.

Jacques GAUTRAND

Le sujet du débat est à la fois important et difficile. La notion de harcèlement est apparue en 1998, suite au livre de Marie-France Irrigoyen, révélant une souffrance au travail diffuse mais tabou dans l'entreprise et le secteur public. Ce livre a eu l'effet d'une onde de choc. Les acteurs sociaux se sont emparés du sujet jusqu'au législateur, grâce auquel le harcèlement moral a trouvé réponse juridique. « *Cette souffrance vécue par les salariés à tous les niveaux représente aussi un nouveau risque pour l'entreprise car qui dit loi, dit sanctions, donc devoirs pour le dirigeant.* »

Le but de ce séminaire est de bien mesurer le harcèlement moral : quelle est la nature et l'ampleur du risque qu'il représente ? Comment le prévenir par de nouvelles formes de management, modifiant comportements et perception ?

Maître Pierre-Jacques CASTANET :
« Définir le harcèlement moral, ce qu'il est ou n'est pas »

« La lecture du titre a quelque chose d'inquiétant car si on est tous d'accord pour condamner le harcèlement moral, il semble exister un risque d'être un jour un harceleur pour celui qui fonde une entreprise. » Aujourd'hui, dans 98% des demandes de dommages et intérêts s'ajoutent des accusations de harcèlement moral. Mais il s'agit plus d'un « effet de mode » car si on en parle beaucoup, le nombre de cas reste très réduit. C'est pourquoi il est avant tout important, selon Me Pierre-Jacques Castanet, de définir le harcèlement moral, ce qu'il est ou n'est pas.

I. Clarifier la définition juridique du harcèlement moral

- **Juridiquement Me Pierre-Jacques Castanet reconnaît que la définition du harcèlement moral peut paraître large.** Mais son appréciation stricte dans la jurisprudence a permis d'éviter de tomber dans une généralisation du phénomène. Au regard de la loi du 17 janvier 2002, « *aucun salarié ne doit subir les 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.* »

Cette définition panoramique a d'abord effrayé les praticiens car elle semble laisser une grande part au point de vue subjectif que peuvent avoir les individus du harcèlement moral. **Cependant, « il n'y a harcèlement moral que si quatre conditions cumulatives sont réunies ».** Si une seule condition manque, il n'y a pas harcèlement moral. Mais si le harcèlement moral est reconnu cela entraîne la nullité de la décision du chef d'entreprise et une peine de prison lourde.

- **Me Pierre-Jacques Castanet rappelle alors les quatre conditions cumulatives constitutives du harcèlement moral.**

➤ **Première condition : faire subir « des agissements »**

Le terme retenu n'est pas le mot faute mais celui d'agissements, terme qui « *prend en compte l'action mais aussi l'omission : ne plus dire bonjour, ne plus donner de travail est considéré comme un agissement par omission* ». Quels sont par exemples ces agissements répréhensibles ? La jurisprudence a retenu notamment :

- les reproches non fondés à un collaborateur, parfois en présence d'autres collaborateurs ;
- l'agressivité ou le manque de respect ;
- une attitude méprisante ou l'humiliation ;
- la mise à l'écart...

On peut certes répondre mal une fois à quelqu'un mais cela ne constitue du harcèlement moral que si une deuxième condition est aussi remplie : la répétition des actes.

➤ **Deuxième condition, le caractère répété des agissements**

Le harcèlement moral signifie « *tourmenter avec obstination, de façon récurrente, mener une guerre des nerfs* ». Le plus souvent, dans les plaintes déposées, cette seconde condition n'est pas remplie. Il faut « *effectivement faire la différence entre un acte isolé, qui peut être condamnable en tant que manquement de l'employeur à ses obligations, mais qui n'est pas du harcèlement moral* ».

➤ **Troisième condition, « pour objet et effet une dégradation des conditions de travail »**

Cette condition est jugée par Me Pierre-Jacques Castanet comme « *la plus terrible* ». Pour objet, cela signifie que la personne agit avec une véritable volonté de nuire. Pour effet, signifie en revanche : « *on peut être harceleur sans en avoir le sentiment* ». Un cas qui illustre ceci est par exemple le déménagement d'un salarié dans un bureau moins confortable. Cela peut ne pas poser de problème pour une personne, pour une autre cela peut être perçu comme une dégradation des conditions de travail, faisant naître le sentiment de harcèlement moral. La tâche est difficile pour le chef d'entreprise qui doit se projeter dans l'avenir et mesurer subjectivement l'effet de ses mesures.

A priori peu favorable à la loi, créatrice d'effet de mode, se superposant à une notion juridique déjà existante, à savoir le « principe de bonne foi » dans l'exécution du contrat, Me Pierre-Jacques Castanet montre que « *l'aspect novateur est de condamner la passivité du chef d'entreprise. Ce dernier a de par la loi l'obligation de prévention* ».

➤ **Quatrième condition, « porter atteinte à la santé ou à la dignité du salarié »**

Ceci vise les comportements abusifs sur le lieu de travail, dépassant le cadre habituel des relations de travail, et portant atteinte aux droits du salarié. Le harcèlement moral est une atteinte injustifiée aux droits de la personne.

II. Ce qui n'est pas du harcèlement moral

- Aux vues de cette définition reste un certain trouble, qui risque de tétaniser le chef d'entreprise. Il est donc important de rappeler que tout n'est pas du harcèlement moral. « *Dans une entreprise fondée sur la hiérarchie et le lien de subordination, le pouvoir de commandement est reconnu au chef d'entreprise et permet de donner des ordres. Quand le chef d'entreprise utilise normalement ses pouvoirs, ce n'est pas du harcèlement moral.* »
- Ainsi, si les plaintes pour harcèlement moral se sont multipliées, leur reconnaissance reste assez faible et le harcèlement moral reste un comportement exceptionnel. « *On assiste même à un phénomène « d'arroseur arrosé », le salarié portant des accusations fausses pouvant alors être licencié pour faute grave, au motif d'avoir injustement accusé sa direction* ». Me Pierre-Jacques Castanet parle de jugements « *salvateurs* », car accuser quelqu'un de harcèlement est grave puisque le harceleur est considéré comme un délinquant. Au total, il n'y a pas de dérive à l'américaine mais il faut rester prudent face aux évolutions de la jurisprudence.

Pour conclure, Me Pierre-Jacques Castanet affirme que « *si la définition juridique du harcèlement moral pouvait tétaniser le pouvoir de décision, fort heureusement la jurisprudence s'est montrée sage et raisonnable* ». Plus de pression sur les salariés dans un contexte de concurrence exacerbée n'est pas interprétable comme du harcèlement moral. « ***Au bout du compte, le meilleur garde fou est d'apporter la preuve que le chef d'entreprise a agi dans l'intérêt de l'entreprise, même si les conséquences de la mesure sont de créer des conditions de travail plus stressantes*** ».

Charlotte DUDA :
**« Mettre en place des systèmes de prévention
face au coût du harcèlement moral pour l'entreprise »**

I. 1998 : la levée d'un tabou

Catherine Duda présente d'abord l'historique de la notion de harcèlement moral arrivée en France avec la sortie du livre de Marie-France Irrigoyen, *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien* (1998). Les DRH se sont alors sentis concernés. Dans ce livre, seules huit pages sont consacrées au harcèlement moral dans les entreprises, décrivant une typologie pointue du pervers narcissique. Mais « *face au succès de ce livre, il est évident que très vite un tabou avait été levé* ».

Une enquête menée auprès des adhérents de l'ANDCP, ayant obtenue 150 réponses, a montré qu'en réalité très peu de plaintes étaient émises dans les entreprises pour ce motif, et qu'une très forte majorité de DRH d'une part, découvraient ce concept et, d'autre part, n'avaient pas eu à vivre de cas de ce type.

Pourtant très vite, tout le monde s'est reconnu dans ces conceptions. « *Si la notion de harcèlement moral a suscité un tel sentiment d'identification, c'est qu'elle devait représenter une réalité* ». L'ANDCP a alors constitué des groupes de travail pluridisciplinaires, regroupant des DRH, des médecins du travail, des juristes et consulté des responsables de syndicats.

II. Un constat : la dégradation des conditions de travail

La question du harcèlement moral, selon Catherine Duda, est venue révéler un « *contraste entre la croyance en la modernité et la dégradation des conditions de travail* ». Cet aspect avait été déjà signalé par les travaux de Christophe Dejour (*Travail: usure mentale*, (1996) et *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice*, (1998)). Plusieurs causes sont identifiables : la baisse de la surface de travail, la hausse de la pression, des exigences, l'accroissement de la concurrence poussant à produire plus à un moindre coût, etc.. « *Ce paradoxe d'une modernité négative* » se retrouve dans la réforme des 35 heures, puisqu'une forte proportion de salariés considère que la mesure a eu un impact négatif sur leurs conditions de travail.

III. Eviter l'affluence de plaintes par la prévention

Marie-France Irrigoyen s'est vu « *envahie par des demandes de plaignants recherchant un label harcèlement moral* ». C'est pourquoi, dans son second livre (*Malaise dans le travail. Harcèlement moral : le vrai du faux*), « *elle passe en revue les situations qui ne sont pas du harcèlement moral, telles que l'ordre, la sanction, l'exigence ou la modification des conditions de travail, car, rappelons-le, ces conditions du harcèlement moral ont un caractère cumulatif* ». Elle note cependant, que si une de ces actions ne suffit pas pour constituer du harcèlement moral, elle le favorise.

Partant du profil type du pervers narcissique, comme harceleur potentiel, les DRH se sont rendu compte que, à son insu, chacun pouvait être harcelé ou harceleur. La réflexion engagée par l'ANDCP sur la fonction d'un DRH a abouti à insister sur l'opportunité de « *réintroduire de la parole dans l'entreprise. (...) Les managers, DRH et chefs d'entreprise ont intérêt à mettre en place des systèmes de prévention concernant le mode de fonctionnement de l'entreprise* ». Du point de vue des DRH ou des chefs d'entreprise il faut « *considérer les situations de harcèlement comme des effets pervers, coûteux pour l'entreprise* », il faut modestement se remettre en cause, repenser les conditions de communication manageriale tout en réfléchissant sur des pratiques permettant des gains en terme de productivité.

Le monde du travail à une fonction essentielle de socialisation qui doit être prise en considération et préservée. Etre au chômage entraîne souvent une perte d'identité, un sentiment d'exclusion. Il est important de préserver dans la socialisation par le travail deux éléments qui sont souvent négligés, à savoir le rapport aux autres et le rapport au réel, constitutifs d'une identité psychologique. La prévention du harcèlement moral amène à repenser ces relations de travail, en portant une nouvelle attention à la parole et à l'individu dans l'entreprise.

IV. les résultats de l'enquête de l'ANDCP

Catherine Duda a fait part à l'ensemble des participants des résultats d'une enquête menée par l'ANDCP auprès de 150 DRH :

- 29% ont été sollicités pour des réclamations ayant à voir avec le harcèlement moral ;
- 37% de ceux-ci ont connu une croissance des réclamations après la loi, avec un apogée entre 1998 et la sortie de la loi, en période de flou réglementaire ;
- 31% ont signalé l'importance des fausses allégations ;
- la personnalité d'un supérieur et les carences manageriales sont à 75% la première cause de réclamation.

Le débat : questions, réponses et témoignages

- **Question d'un chef d'entreprise :**
Peut-on considérer les grèves comme du harcèlement moral ?

Catherine Duda

« Il est vrai que les dérapages se rencontrent dans tous les camps (...), et il serait intéressant de revisiter cela, de réfléchir sur à des conditions de négociation plus sereines ».

Me Pierre-Jacques Castanet

« Notre propos est plus modeste et concerne les liens interindividuels, horizontaux ou verticaux. »

- **Question :**
Beaucoup d'entreprises ont-elles déjà des plans de prévention contre le harcèlement moral ?

Catherine Duda :

Sur les 150 entreprises ayant répondu à l'enquête de l'ANDCP :

- 12% ont mis en place des actions de formation ;
- 11% ont élaboré une charte d'entreprise ;
- 5% ont mis en place des procédures d'alerte concernant le harcèlement moral ;
- 25% considèrent que la loi sur le harcèlement moral a eu un impact sur les pratiques, 75% aucun impact.

- **Témoignage d'un ancien élève de l'INSEEC (1991), cadre dans une entreprise de la grande distribution.**

Ce témoignage rappelle la gravité du harcèlement moral, qui est vécu par la victime comme un viol, ayant honte de ce qui lui arrive. Même si beaucoup de formations sont proposées, la responsabilité du harcèlement est plus individuelle que le résultat d'une politique d'entreprise. Il est important de rappeler aux élèves de l'INSEEC, présents au débat, qu'au sortir de l'école, de tels phénomènes peuvent leur arriver. Dans ce cas particulier, la personne a choisi de rebondir, sans envisager de procédure, en quittant sa place pour une entreprise concurrente. Elle note cependant que si les salariés sont bien soutenus pour réagir face à ce phénomène, le personnel d'encadrement est souvent plus démuni.

- **Question du modérateur :**

Les DRH sont souvent surpris par une plainte pour harcèlement moral. Comment expliquez-vous ce phénomène ?

Catherine Duda

La perception du harcèlement moral par un DRH est souvent fonction de la taille de l'entreprise. « *Instaurer une formation sur des bonnes pratiques ne suffit pas pour être exempte de ce genre de dérapages* ». Si on veut que cela n'arrive pas on doit prévenir le harcèlement, en parler et impliquer l'ensemble des partenaires concernés. Cela permet de savoir de quoi l'on parle et de mettre en œuvre des procédures.

Malgré cela il est souvent difficile d'avoir le courage de parler, car une personne harcelée doute d'elle-même et perçoit une incompréhension très forte.

- **Question :**

Un chef d'entreprise souligne qu'on ne peut pas nier que le harcèlement moral soit intolérable mais que certains salariés utilisent ce motif de façon abusive. Que peut-on faire dans ce cas ?

Me Pierre-Jacques Castanet :

Cette situation est en effet un des « *effets pervers de la loi sur le harcèlement moral* », puisque des salariés utilisent ce motif pour faire valoir leur droit dans des conflits d'intérêt. Pour Me Pierre-Jacques Castanet, son **rôle en tant qu'avocat est alors de « démonter ce type d'attaques allant à l'encontre des intérêts du chef d'entreprise (...) et qui laissent le chef d'entreprise complètement mal à l'aise. »**

Sans en arriver au tribunal, il existe des **procédures très en amont** pour que le harcèlement moral soit repéré le plus rapidement possible. Déjà, une information déstabilise et freine un harceleur potentiel. Ces procédures sont plus faciles à mettre en œuvre quand il existe des représentants du personnel. Elles permettent de dédramatiser le harcèlement moral et de le renvoyer à ce qu'il est : « *un phénomène éminemment condamnable et exceptionnel* ».

A chaud, réunions et commissions d'enquête paritaires dans l'entreprise sont une des solutions. Me Pierre-Jacques Castanet cite un cas de parade qu'il a mis en œuvre avec un client : la création d'une commission d'enquête composée d'un représentant pour le personnel et un pour l'entreprise ayant permis de récolter des témoignages tout en garantissant la confidentialité.

- **Témoignage d'une consultante en entreprise**

Il peut être judicieux de faire appel à des professionnels pour répondre à ce type de problèmes. Ceux-ci émettent des propositions d'intervention. Pour éviter d'en arriver à la loi il faut engager des procédures de prévention en évitant le terme de harcèlement moral, trop connoté, en lui préférant celui de conflit. **Le consultant travaille avec l'entreprise pour reconstruire de meilleures relations de travail**, un dialogue et clarifier les rapports. Il est important que le chef d'entreprise affiche sa position en déclarant ne pas tolérer ce genre de dérapages dans les comportements.

- **Témoignage d'un chef d'entreprise**

S'il est très désagréable d'être accusé et qu'il est nécessaire de mener des actions de prévention, il faut rappeler que **le harcèlement moral peut devenir « un business pour un certain nombre d'avocats »**. Ces derniers ont un vrai rôle à jouer auprès des salariés, en précisant la définition du harcèlement moral. On rencontre le même problème de flou avec la définition de la dépression.

Catherine Duda :

Il faut insister sur la notion de coût pour justifier de nouvelles actions.

« *Si de nombreux acteurs sont sensibles au phénomène de harcèlement moral, ils sont trop cloisonnés* ». Les inspecteurs du travail ont un rôle à jouer mais ils restent très prudents. **On manque d'organisation dans l'entreprise afin de désigner un interlocuteur qui puisse servir de tiers**. Ceux qui existent ne sont pas reconnus, car pris dans une organisation trop verticale qu'il nous faut casser.

Me Pierre-Jacques Castanet :

Il est vrai que le harcèlement moral est devenu un moyen utilisé dans des stratégies judiciaires, afin d'attaquer une entreprise quand on l'a quittée. Face à de telles allégations les entreprises disposent de moyens efficaces de riposte pour les combattre. En outre, « *l'exagération utilisée par des avocats n'est jamais bonne conseillère car, dans ce cas, brandir le harcèlement moral décrédibilise les intérêts que l'on représente* ».

- **Question d'un consultant, ancien DRH :**

Les cas de harcèlement moral ne sont-ils pas souvent étouffés et sanctionnés pour d'autres motifs, en raison de l'importance de la peine qu'ils pourraient entraîner ?

Catherine Duda :

Il est vrai que l'on assiste à des refus de véritable sanction quand un cadre brillant est accusé et reconnu coupable. Pour le DRH se pose un dilemme terrible, au regard de l'intérêt de l'entreprise. Mais la loi condamne la passivité du chef d'entreprise et il est de plus en plus difficile de couvrir ce genre de situation. C'est pourquoi il est plus facile de prévenir le phénomène. De même, il faut décourager les fausses allégations, en affichant qu'elles sont passibles de sanctions disciplinaires.

- **Question d'un chef d'entreprise**

Au-delà du profil type du harceleur, personnalité narcissique et perverse, doit-on remettre en cause la culture de la performance ?

Catherine Duda

C'est un facteur de pression supplémentaire, mais en général, le harcèlement moral ne cible pas le collectif, mais est le fait d'une personnalité, bien qu'il existe des cas de tyrannie manageriale.

- **Question et témoignage d'un consultant**

Les conditions de travail dans les Très Petites Entreprises peuvent être porteuses de harcèlement moral, en présence d'un chef d'entreprise créatif mais tout puissant, pouvant devenir tyrannique. Beaucoup renoncent à porter plainte en raison des pressions des collègues et face à la difficulté de trouver quelqu'un à qui parler.

Question technique ensuite : si le harcèlement est un délit, le pénal prime sur les prud'hommes et ceux qui se plaignent ne peuvent obtenir de compensation avant trois ou quatre ans ? Que conseillez-vous face à cela ?

Me Pierre-Jacques Castanet

Dans tous les cas, des preuves doivent être apportées garantes de la protection du citoyen. Il est vrai que des dérives et des longueurs judiciaires existent. Au pénal existe la présomption d'innocence, alors que quand on va devant une juridiction civile, il suffit de prouver des faits face à une situation objective, et l'entrepreneur doit alors s'expliquer. Il est donc préférable d'aller aux prud'hommes plutôt qu'au pénal.

Catherine Duda

Dans les petites structures, il reste possible de se tourner vers un tiers extérieur à l'entreprise, tel que des associations, un médecin : il existe une série d'instances même quand l'entreprise est petite dans lesquelles des conseils sont donnés, quel que soit le côté où l'on se trouve.

- **Question**

Comment s'établit un lien entre un état de santé et le harcèlement moral ?

Me Pierre-Jacques Castanet

Ceci est toujours une question de preuve à établir, entre un état dépressif et une situation de travail. La médecine du travail doit utiliser son rôle d'alerte, même si souvent elle n'utilise pas toutes les possibilités qui lui sont offertes en amont. Le risque est la violation du secret professionnel. On tombe aussi pour certains avocats, faisant établir des certificats médicaux signalant un état dépressif, dans la question de la stratégie judiciaire.

Deux cents personnes ont assisté à ce débat, ayant apporté un éclairage sur la définition du harcèlement moral et sur les pratiques qu'il convient de mettre en place pour mieux le prévenir. La prochaine rencontre des *Mercredi du Chef d'entreprise* de la CGPME 75 se tiendra le mercredi 28 avril 2004.