



Excelia Group La Rochelle

BBA LA ROCHELLE – Bachelor International

Promotion 2019

Pourquoi les solutions mises en place pour lutter contre le harcèlement moral dans le monde du travail n'ont jusque-là pas permis d'éradiquer le phénomène ? Analyse comparative entre la France et le Canada.

Mémoire de fin d'étude présenté par

Anaëlle LESEIGNEUR

Tuteur de mémoire :

Emmanuel Renaud

Responsable du Pôle Culture Contemporaine.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je souhaite remercier toutes les personnes qui m'ont aidé directement ou indirectement tout au long de la rédaction de ce mémoire :

La Rochelle Business School et plus précisément le programme BBA, Bachelor Business and Administration pour toutes les expériences ainsi pour les enseignements que j'ai suivis, sans lesquels je n'en ne serais pas arrivée là.

Je tiens aussi à remercier Emmanuel RENAUD, pour sa disponibilité, ses conseils, ses orientations et pour la bienveillance qu'il m'a apporté.

Je remercie également mes camarades de promotion avec lesquels j'ai souvent échangé durant ces quatre dernières années et qui m'ont particulièrement soutenue durant la réalisation de ce mémoire.

Enfin, je remercie bien évidemment ma famille pour leur accompagnement et la confiance qu'ils m'ont témoignée durant ces quatre années. Leur aide et leurs encouragements furent essentiel à l'aboutissement de ce travail.

Sommaire

Introduction	4
Chapitre 1 : Le harcèlement moral dans sa forme globale.	7
A) Définition du concept de harcèlement moral.	7
B) La pérennisation du harcèlement moral au fil des ans.	20
Chapitre 2 : Analyse du harcèlement moral dans le monde du travail en France et au Canada.	24
A) Analyse du phénomène en France.	25
B) Analyse du phénomène au Canada.	29
C) Comparaison entre ces deux pays.	34
Chapitre 3 : Les conséquences du harcèlement moral du point de vue des entreprises et des victimes.	36
A) Les répercussions de ce phénomène sur les entreprises (France et Canada).	36
B) Les différentes conséquences du harcèlement moral sur les victimes (France et Canada).	40
Chapitre 4 : Les actions mises en place afin de lutter contre le harcèlement moral.	44
A) Le cadre juridique face au harcèlement moral dans le monde du travail.	44
B) Les solutions mises en place par les entreprises en matière de prévention du harcèlement.	50
Chapitre 5 : Analyse de terrain.	53
A) Objectifs et méthodologie.	53
B) Résultats et réponses aux hypothèses.	55
Conclusion	65
Annexe :	67
1. Verbatim	67
2. Index des abréviations.	77
3. Bibliographie.	78
4. Table des matières.	81
5. Résumé :	83
6. Abstract :	83
Mot-clés :	83
Keywords :	83

Introduction

Mon parcours au sein du groupe Excelia a été porté par des expériences professionnelles en France comme à l'international. Ces périodes d'immersion dans le monde du travail ont suscité chez moi un grand intérêt pour le management global et les ressources humaines. De ce fait, réaliser mon mémoire sur le harcèlement moral en milieu professionnel a été une réelle opportunité pour prendre du recul et approfondir ma compréhension des enjeux relationnels complexes liés à cet univers si particulier.

Que signifie le terme travail ? L'origine de ce terme vient du latin « tripalium », qui était un instrument de torture. C'est à partir du XII^e siècle que le sens de travailleur évolue et signifie plutôt celui qui tourmente. Par la suite, au XVIII^e siècle, ce terme va se moderniser, il évoquera un facteur de production, puis sera vu au cours du XIX^e siècle comme une liberté créatrice. De nos jours, le travail permet à chacun de nous d'avoir une place dans la société tout en ayant une évolution personnelle. De plus, il est également essentiel afin de satisfaire et de subvenir à nos besoins. C'est aussi un moyen de ne pas se sentir exclu, de s'insérer, le travail permet aux individus de créer des liens sociaux. Le Conseil Économique et Social considère que le travail occupe une place essentielle dans l'organisation de la société et de la vie des hommes et cela de manière permanente. Le travail est à la fois un facteur d'émancipation, d'autonomie, mais aussi un gage d'identité et de dignité. Selon Hélène Garner « le travail est, après la famille, l'un des composants essentiels de l'identité »¹.

Aujourd'hui, selon Michel Debout², dans la plupart des pays, le travailleur n'est plus taillable et corvéable. Il est maintenant juridiquement reconnu dans ses droits, protégé face aux risques dont il peut être victime. C'est pour cela qu'il est intéressant d'observer l'émergence d'une préoccupation forte, grandement ressentie dans les milieux professionnels et reprise par les médias : « la persécution au travail » selon le titre du premier ouvrage publié sur ce sujet, par le suédois Heinz Leymann.³

Le harcèlement moral est défini pour Marie France Hirigoyen comme « toute conduite abusive qui porte atteinte par sa répétition ou sa systématisation à la dignité ou à l'intégralité psychique d'un salarié mettant en péril son emploi ou en dégradant son lieu de travail »⁴. De

¹ Hélène Garner. (2006). *La place du travail dans l'identité des personnes*.

² Michel Debout. (2017). *Le harcèlement moral au travail*.

³ Leymann H. (1996). *Mobbing : La persécution au travail, op.cit*

⁴ Marie France Hirigoyen. (2017). *Le harcèlement moral dans le monde du travail*.

là, il faut bien comprendre la différence entre des conflits normaux au sein d'une organisation et le harcèlement moral.

Depuis plusieurs années, le harcèlement moral dans le monde du travail est devenu une réelle préoccupation pour les organisations professionnelles. Nul ne conteste la réalité du phénomène et cela est devenu une réelle problématique à laquelle les pays industrialisés sont pour la plupart confrontés. D'après Marie-France Hirigoyen, les premiers mouvements sociaux dénonçant le harcèlement moral sont apparus dans les années 1980 dans les pays scandinaves. Depuis, les cas déclarés se sont multipliés, pour différentes raisons que nous aurons l'occasion d'approfondir plus tard au fil de cet écrit. Le harcèlement moral n'est donc pas un fait nouveau, mais il a fallu du temps avant de mettre un terme sur ce concept, et permettre à de nombreux salariés concernés de s'interroger et finalement de faire reconnaître leur situation de souffrance.

A l'heure d'aujourd'hui, en dépit de nombreuses études qui ont été publiées sur le sujet, le harcèlement psychologique reste encore un sujet tabou en milieu professionnel et il est encore compliqué de recenser précisément le nombre de victimes.

Que ce soit du côté des entreprises ou encore de la justice, de nombreuses solutions ont été recherchées et mises en place afin d'éradiquer ce phénomène, cependant il reste toujours fréquent dans les organisations. Nous tenterons de répondre à cette question cruciale :

« Pourquoi les solutions mises en place pour lutter contre le harcèlement moral dans le monde du travail n'ont jusque-là pas permis d'éradiquer le problème ? ».

Fort d'une expérience professionnelle récente à Montréal, il nous a semblé pertinent d'élargir l'angle de cette réflexion en tentant également une analyse comparative de ce phénomène entre la France et le Canada.

Afin de répondre à cette problématique, nous analyserons dans une première partie le harcèlement moral dans sa forme globale afin de mieux comprendre ce concept et la pérennisation de ce phénomène au fil des ans.

Ensuite, dans une seconde partie, nous ferons une analyse comparative du harcèlement moral en France et au Canada, afin d'observer s'il existe des différences importantes ou non.

Puis, nous étudierons, dans un troisième volet, les conséquences du harcèlement moral sur les entreprises puis sur les victimes.

En quatrième partie, nous verrons les solutions mises en place afin de lutter contre le harcèlement moral dans le monde du travail.

Enfin, nous appuyant sur les données théoriques de la littérature, nous proposerons de les confronter à une enquête de terrain qui nous permettra de valider ou non nos hypothèses de départ concernant cette problématique.

Chapitre 1 : Le harcèlement moral dans sa forme globale.

Il y a des décennies, le travail était réservé aux esclaves et de ce fait il était un symbole de la soumission. Au fil du temps, cette définition a évolué et s'est modernisée. En effet, selon Jean Paul-Sartre « l'élément libérateur de l'opprimé, c'est le travail »⁵ signifiant qu'à cette époque le travail est aussi vu comme une libération. Il ne faut cependant pas oublier que dans beaucoup de régions du monde, le travail est encore régi par l'oppression voire la torture.

Selon Michel Debout, aujourd'hui le travail reste exigeant mais ne doit pas être source d'épuisement pour le salarié et le respect des ordres ne doit pas être synonyme de soumission à celui qui les donne. Selon lui, le travail et le respect ne font qu'un. Cependant depuis les années 1980, des formes de persécution ont été décrites dans le monde du travail au sein de nombreux pays qu'ils soient industrialisés ou non. Dans ce premier chapitre, nous analyserons ce phénomène dans sa forme globale afin de mieux le comprendre.

A) Définition du concept de harcèlement moral.

I-A-1) Définition du terme harcèlement moral.

Le harcèlement moral n'est pas un phénomène récent. Depuis les années 1980, le harcèlement est mieux identifié dans de nombreux pays et nul ne conteste cette réalité. Les premiers mouvements sociaux dénonçant le harcèlement moral au travail remontent aux années 1980 dans les pays scandinaves. En France et au Canada, nous avons dû attendre l'année 1998 pour observer une réelle mobilisation concernant ce sujet. Il a fallu énormément de temps afin de mettre un terme sur ce « concept » et pour que les victimes parlent de ce type de violence. Pendant des années, le harcèlement psychique dans le monde du travail était déjà une source de préoccupation mais jusque-là personne ne pouvait l'assimiler à une véritable violence psychologique, ni en mesurer l'impact tant au niveau personnel que collectif.

Selon, Pascale Descumaux : « Les relations humaines ont connu de véritables mutations. Le travail était autrefois valorisé comme source de dignité alors que depuis plusieurs années, des formes d'anti-sociabilité et de violence sont devenues facteurs de risques »⁶.

Voici comment Jean-François Blanchard introduit et développe dans l'un de ces articles le phénomène de harcèlement moral : « Ce nouveau risque professionnel est le produit de notre

⁵ Jean-Paul Sartre. (1949). *Situations III*, citation numéro.

⁶ Pascale Desrumaux. (2011). *Le harcèlement moral au travail. Réponses psychosociales, organisationnelles et cliniques*, Presses universitaires de Rennes, coll. « Psychologies ».

société post-moderne où le tertiaire s'est développé, où les organisations de travail connaissent le flux tendu, où la valeur travail est remise en cause, bref où les formes de pression au travail se sont accrues ».⁷

Plusieurs définitions ont été proposées dans les différentes études réalisées sur le harcèlement moral dans le monde du travail. Ci-dessous, nous présentons celles qui semblent les plus usitées dans la littérature francophone :

- **H. Leyman - 1996** : « C'est un processus destructif, constitué d'un enchaînement de propos et d'agissements hostiles qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicioeux »⁸.
- **Marie France Hirigoyen - 2002** : « Toute conduite abusive qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégralité psychique ou physique d'un salarié, mettant à son péril l'emploi ou en dégradant son lieu de travail ».⁹
- **Conseil économique et social - 2001** : « Tous agissements répétés visant à dégrader les conditions humaines, relationnelles, matérielles de travail d'une ou plusieurs victimes, de nature à porter atteinte à leurs droits et leur dignité, pouvant altérer gravement leur état de santé et pouvant compromettre leur avenir professionnel ».¹⁰

Nous retiendrons qu'il existe de multiples définitions mais qu'elles possèdent des points communs.

Selon Marie France Hirigoyen, nous pouvons identifier trois de ces facteurs communs qui caractérisent le harcèlement :

1. Les agissements d'hostilité doivent être répétés.
2. Une relation complémentaire des faits : soit le harceleur instaure une inégalité, soit il renforce une inégalité préexistante.
3. Il n'est pas nécessaire que ces agissements soient intentionnels.

⁷ Jean-François Blanchard, Pascale Desrumaux. (2011). *Le harcèlement moral au travail. Réponses psychosociales, organisationnelles et cliniques*.

⁸ Leymann. (1996). *La persécution au travail*. p. 26-27.

⁹ MF Hirigoyen. (2002). *Malaise dans le travail, harcèlement moral : Démêler le vrai du faux*. p.13.

Dans le but de ses recherches statistiques, Heinz Leymann a établi une liste de 45 agissements hostiles qu'il avait regroupés en cinq catégories :

1. Empêcher la victime de s'exprimer.
2. Isoler la victime.
3. Déconsidérer la personne auprès de ses collègues.
4. Discréditer la personne auprès de ses collègues.
5. Compromettre la santé de la personne.

Marie France Hirigoyen, quant à elle, dans son ouvrage « Le Harcèlement Moral au travail », a regroupé ces agissements non désirés en quatre types (A, B, C et D) :

A) Isolement et refus de communication – Pour que le harcèlement puisse se mettre en place, la cible doit être isolée. Dans ce fait, elle ne pourra pas trouver de défense auprès de ses collègues. Ensuite, avec la répétition de ces agissements, la victime finira totalement exclue de son groupe d'appartenance. Au fil du temps, les personnes ciblées, auront le sentiment de ne plus exister, d'être devenue transparentes. Marie France Hirigoyen, en a donc conclu que le harcèlement est aussi une pathologie de la solitude.

B) Atteinte aux conditions de travail – Dans le processus de harcèlement, les harceleurs ne vont pas forcément critiquer pas le travail, ils vont se servir du prétexte du travail afin de disqualifier ou piéger une personne. Cette forme peut s'exprimer de différentes façons : Sabotage d'un travail, ne pas prévenir d'une réunion, contrôle de la durée des pauses, vérification des tiroirs de la personne cible... Si la personne visée est très consciencieuse au niveau de son travail cela va l'amener à perdre confiance en elle, pour qu'au final elle se disqualifie elle-même.

C) Les attaques personnelles – Elles ont pour but d'atteindre l'identité de la personne ciblée au travers d'attitudes humiliantes, de propos offensants... Pour mieux comprendre quelles sont ces attaques personnelles, nous donnerons ici quelques exemples : Disqualifier la cible, la discrediter, se moquer d'elle, employer des propos offensants qui peuvent être sexistes, machistes, racistes... Qu'il en soit conscient ou non, le harceleur va analyser les valeurs et les faiblesses de la victime pour ensuite en jouer contre elle afin que les attaques

soient plus douloureuses. Toujours selon Marie France Hirigoyen « Ce sont les attaques à la dignité qui ont les plus graves conséquences sur la santé psychique des personnes ciblées. Ces dernières me disent combien les injures et humiliations laissent une trace indélébile ».¹¹

D) Les intimidations – C'est une action volontaire qui a pour but de terroriser la personne ciblée afin qu'elle se soumette où qu'elle parte. Cela peut se manifester de plusieurs manières : menaces, bousculades, atteinte aux biens de la personne ciblée, chantage... À ce titre, il est intéressant de souligner qu'une discussion s'est engagée au niveau international parmi les chercheurs pour savoir si la violence physique pouvait être incluse ou non dans le harcèlement moral. Selon ces chercheurs, l'usage de la violence physique dépend des cultures et des pays. Mais comme l'explique Marie France Hirigoyen, dans ses ouvrages « Néanmoins, tout le monde est d'accord pour considérer que le harcèlement moral s'exerce avant tout sur un plan psychologique ».

Comme nous pouvons le constater, le harcèlement moral est un processus constitué de différents types d'agissements qui se développent dans la durée.

Concernant ces critères de fréquence, et de durée nous notons quelques nuances d'analyse selon les auteurs. Selon Leymann, le harcèlement psychologique se définit et se caractérise par sa répétition dans le temps et sur le long terme. Des agissements occasionnels ou accidentels ne sont pas considérés comme du harcèlement moral. Toutefois, il considère qu'à titre exceptionnel un seul événement puisse être considéré comme du harcèlement psychologique si ce dernier a été particulièrement humiliant par exemple.

Marie France Hirigoyen, dans son ouvrage « Le harcèlement moral au travail », explique, quant à elle, que la caractéristique essentielle du harcèlement moral est qu'il s'exprime sur un rapport de force inégal. Si nous comparons les deux parties, le harceleur a beaucoup plus de ressources. La victime va voir son harceleur comme tout puissant et dominant. Certes, il arrive que le harceleur soit un supérieur hiérarchique, mais ce n'est pas toujours le cas. En revanche, quels que soient les liens hiérarchiques, elle note que le sentiment d'apercevoir ce dernier comme tout puissant s'intensifie avec le harcèlement.

¹¹ Marie France Hirigoyen. (2017). *Le harcèlement moral dans le monde du travail*.

Nous pouvons aussi nous demander si le harceleur est conscient de ces actes et de leur conséquence. Selon Aristote « L'homme ne voit pas toujours le mal qu'il fait, il voit en revanche toujours clairement ce qu'il a fait »¹². Le harceleur peut donc reconnaître la souffrance qu'il a fait subir, la regretter et s'en excuser mais sans en saisir les conséquences. Selon Marie France Hirigoyen dans son ouvrage « Malaise dans le travail »¹³ les harceleurs sont peu conscients de la gravité de leur agissements. Marie France Hirigoyen, psychiatre et psychanalyste de formation parle « d'intentionnalité inconsciente ».

Il faut aussi noter qu'il peut être compliqué parfois de différencier des conflits normaux et les conflits en lien avec du harcèlement moral. C'est pourquoi la série de la santé des travailleurs n°4¹⁴ a rédigé par Maria Grazia Cassitto, Emanuela Fattorini, Renato Gilioli, Chiara Rengo en 2004 a créé un tableau afin de mieux visualiser ces différences :

Conflit normal	Harcèlement moral
Avoir des rôles et tâches clairement définis	Rôle ambigu
Avoir des relations de collaboration	Comportement peu coopératif
Avoir des objectifs communs	Absence de prévision
Relations interpersonnelles sans équivoque	Relations interpersonnelles ambiguës
Organisation saine	Défaillance de l'organisation
Affrontements bagarres occasionnels	Agissements contraints à l'éthique durables et systématique
Stratégies franches et ouvertes	Stratégies équivoques
Conflit ouvert et discussion franche	Agissements cachés et absence de conflit
Communication directe	Communication indirecte et évasive

Le harcèlement moral a donc des caractéristiques spécifiques de par la nature des agissements, leur fréquence et leur durée. Il ne doit pas être confondu avec les autres risques

¹² Aristote. (1837). *Ethique à Nicomaque*.

¹³ Marie France Hirigoyen. (2004). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral démêler le vrai du faux*.

¹⁴ Série de la santé des travailleurs n°4 : *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*.

psychosociaux (RPS) qui englobent le stress, les conflits et même l'épuisement professionnel (burn-out) qui peut être une conséquence de tous ces facteurs mais sans être forcément lié à une situation de harcèlement.

I-A-2) Les formes de harcèlement moral.

Que ce soit en France ou au Canada, le harcèlement moral peut s'exercer sous quatre différentes formes qui ont été étudiées par Leymann en 1996 :

Harcèlement psychologique interne : Ce type de harcèlement se manifeste entre les travailleurs provenant d'une même organisation, y compris le personnel d'encadrement.	Harcèlement psychologique externe : Cette forme se manifeste lorsque l'auteur du harcèlement psychologique est une personne non-salariée de l'organisation, mais présente sur le lieu ou à l'occasion du travail de la personne qui en est la victime.
Harcèlement psychologique vertical : Cette forme a lieu lorsqu'il existe un lien hiérarchique entre la victime harcèlement psychologique et son auteur. Par exemple : Un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques qui harcèlent un subordonné.	Harcèlement psychologique horizontal : Lorsque la victime de harcèlement psychologique et l'auteur sont de même niveau hiérarchique. Pour mieux illustrer cette forme, nous pouvons prendre plusieurs exemples : un travailleur qui harcèle un collègue de son équipe de travail ou encore un travailleur qui harcèle un travailleur d'une autre équipe de travail.

Mais quelle forme est la plus présente dans les organisations ?

Tout d'abord, il faut noter que les premières études de H. Leymann avaient montré que le harcèlement horizontal était beaucoup plus présent en entreprise.

Mais une étude norvégienne¹⁵ menée en 1996, portant sur 8 000 employés a trouvé des résultats différents et démontré que les victimes de harcèlement étaient l'avaient été à 65,4% par un supérieur hiérarchique, à 39,4% par un collègue et à 9,7% par un subordonné.

I-A-3) Les sources et les déterminants du harcèlement moral.

MF. Hirigoyen distinguent trois causes favorisant le harcèlement en milieu professionnel : « les mutations technologiques du monde moderne, les déterminants organisationnels (en lien avec le contexte socio-économique et/ou les types de management) et les facteurs individuels ».

1. Les nouvelles technologies.

Comme le souligne Richard P. Chaykowski, professeur des relations industrielles au Canada « Depuis le début des années 80, l'expansion mondiale du marché des produits et des capitaux est considérée comme le facteur le plus significatif pour expliquer les transformations économiques et sociales tant dans les pays industrialisés que dans ceux en voie de développement ».¹⁶

Les TIC (technologies de l'information et de la communication) ont énormément modifié les organisations dans le monde professionnel avec du positif et du négatif comme dans tout changement. Dans cette sous partie, nous analyserons quels facteurs principaux ont permis l'émergence ou favorisé le harcèlement moral. Comme l'a indiqué Marie-France Hirigoyen « Ce qui fait le plus souffrir dans le management moderne, ce n'est pas tant la quantité de travail que le stress qualitatif comme le manque de reconnaissance, difficulté à concilier vie pro et vie perso et insécurité de l'emploi »¹⁷. Tout au long de cette partie, nous analyserons ces différents facteurs.

Tout d'abord, commençons par les TIC. Les technologies de l'information et de la communication font partie du quotidien des entreprises. Les TIC ont aussi joué un rôle majeur dans l'économie afin de favoriser la croissance. Ces nouvelles technologies ont transformé

¹⁵ H.Hoel et Aliii. (2001). *The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, p.445.

¹⁶ Richard P. Chaykowski and Anthony Giles *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Vol. 53, No. 1, *La mondialisation, le travail et les relations industrielles Globalization, Work and Industrial Relations* (1998 WINTER), pp. 13-23

¹⁷ Marie France Hirigoyen. (2017). *Le harcèlement moral dans le monde du travail*, chapitre 3, p.24

notre façon de vivre et de travailler. Nous pouvons aussi parler de « destruction créatrice ». Cette expression est associée à l'économiste Joseph Schumpeter qui l'a définie comme « processus continuellement à l'œuvre dans les économies et qui voit se produire de façon simultanée la disparition de secteurs d'activité économique conjointement à la création de nouvelles activités économiques »¹⁸. Cela a aussi créé de nouveaux emplois comme par exemple l'émergence du télétravail.

Une étude menée par le centre d'analyse stratégique¹⁹ a répertorié les principaux risques dus aux TIC concernant les conditions de travail :

- Intensification du travail ainsi que du rythme.
- Augmentation du contrôle des salariés.
- Affaiblissement des relations interpersonnelles.
- Surcharge informationnelle.

« Les TIC sont aussi susceptibles d'avoir des impacts indirects sur la santé, avec des risques de « job strain », de stress et majoration des risques psychosociaux (RPS), notamment en cas de faible latitude décisionnelle. Ces situations d'intensification du travail sont délétères pour la santé de nombreux salariés (maladies coronariennes, dépressions, TMS (troubles musculo squelettiques)).

« Toutefois, en tant qu'outils de communication, les TIC peuvent également avoir des effets bénéfiques comme de favoriser l'entraide et la coopération entre collègues, ce qui peut contribuer à atténuer certains risques pour la santé »²⁰. Il est également noté dans cette étude que l'apparition de ces nouvelles technologies et de ces changements organisationnels a parfois aidé à renforcer l'autonomie des salariés.

Mais il est également bien connu et repéré par les chercheurs psycho-comportementalistes que trop de changements peuvent amener à fragiliser l'être humain.

2. Les déterminants organisationnels en lien avec le contexte socio-économique.

Les facteurs socio-économiques fragilisants :

Comme nous l'indiquent, Sylvie Hamon-Cholet et Catherine Rougerie : « Tous les salariés sont de plus en plus contraints dans l'exercice de leur activité par des délais à respecter, ou

¹⁸ Joseph Schumpeter. (1942). *Capitalism, Socialisme et Démocrati*,

¹⁹ Centre d'analyse stratégique. (2012). *L'impact des TIC sur les conditions de travail*. p.4.

²⁰ Tristan Klein et Virginie Govaere, (2012). *Impact des TIC sur le bien-être et la santé au travail*, 2012, chapitre 8

des normes de production, ou par rapport à la clientèle »²¹. Les entreprises renforcent l'autonomie des salariés depuis plusieurs années. De ce fait, leur responsabilisation s'est aussi nettement intensifiée. Des études ont également prouvé que ces facteurs cumulés pouvaient être à l'origine de Burn-Out, concept d'épuisement professionnel du personnel.

Ce n'est donc pas par hasard si le harcèlement moral touche plus particulièrement les secteurs qui exigent une implication personnelle plus poussée comme :

- Secteur médical
- Secteur d'apprentissage

Pourquoi le harcèlement explose dans ces milieux ? Tout simplement car la charge de travail se cumule à la charge émotionnelle et l'hyper-investissement dans les relations humaines ce qui fragilisent les individus.

Notons enfin que l'instabilité au travail peut également induire des conduites de harcèlement moral.

La précarité au travail :

Dans nos sociétés modernes, avoir un travail est une réussite et le perdre est généralement ressenti comme un échec. Or comme nous l'avons mentionné en introduction, le travail est à la fois un facteur d'émancipation, d'autonomie, un gage d'identité et de dignité ; il permet aussi d'acquérir une insertion dans la société et de maintenir un lien social entre les individus.

L'éventualité où la peur de perdre son emploi fragilise et perturbe les salariés.

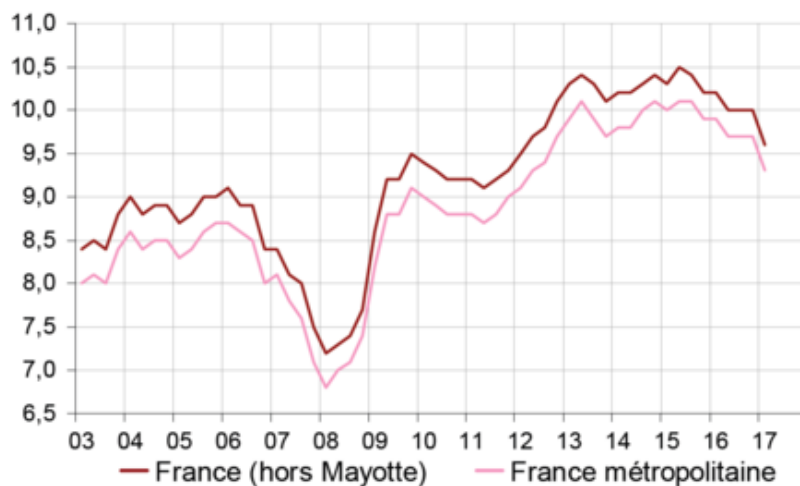
Le contexte socio-économique du pays pourrait donc jouer un rôle sur le phénomène.

Comparons le taux de chômage en France et au Canada :

En France :

Source : L'Insee, Chômage au sens du BIT et indicateurs sur le marché du travail, 2018

²¹ Sylvie Hamon-Cholet et Catherine Rougerie. (2000). *La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés*.



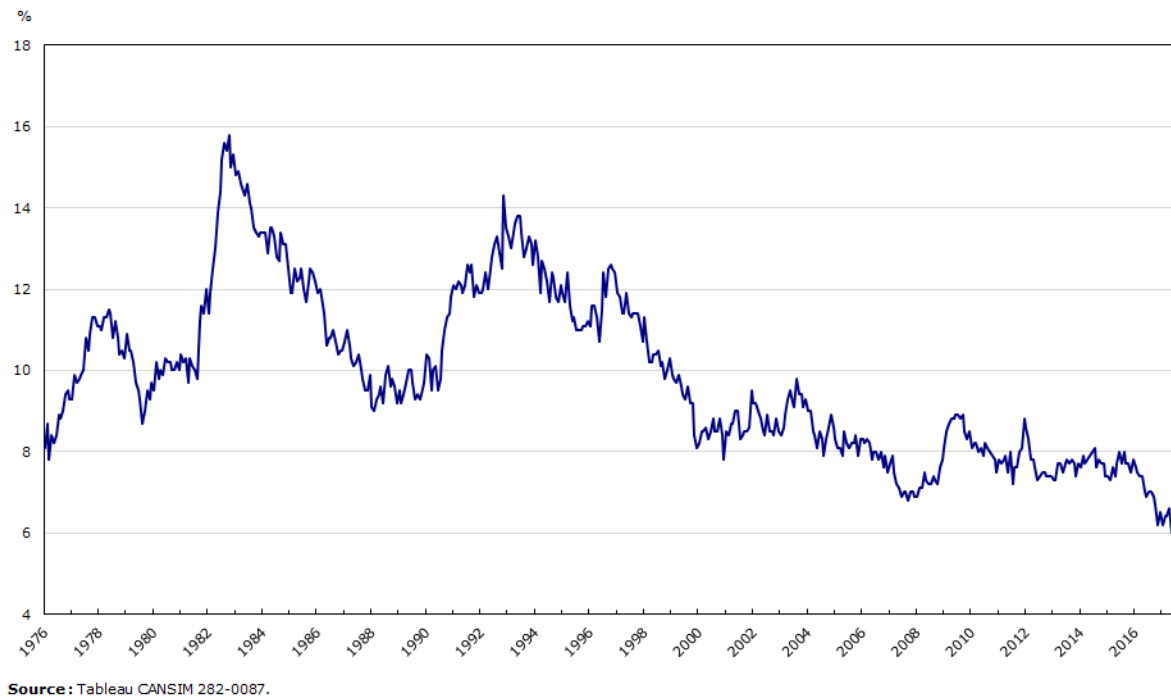
Comme nous pouvons le voir sur ce graphique de l’Insee, le taux de chômage en France a atteint des records depuis 2009 avant une légère baisse courant 2016, s’établissant à 3,73 millions de personnes sans aucune activité inscrites à Pôle emploi en avril 2017. La baisse qui s’amorce depuis 2016, n’a malheureusement pas rassuré les Français pour lesquels le chômage reste un sujet sensible et source d’inquiétude concernant leur avenir.

L’amélioration de 2017 est en partie liée à des mutations importantes du marché de l’emploi avec recrudescence des contrats de travaux courts, à durée déterminée et de l’intérim.

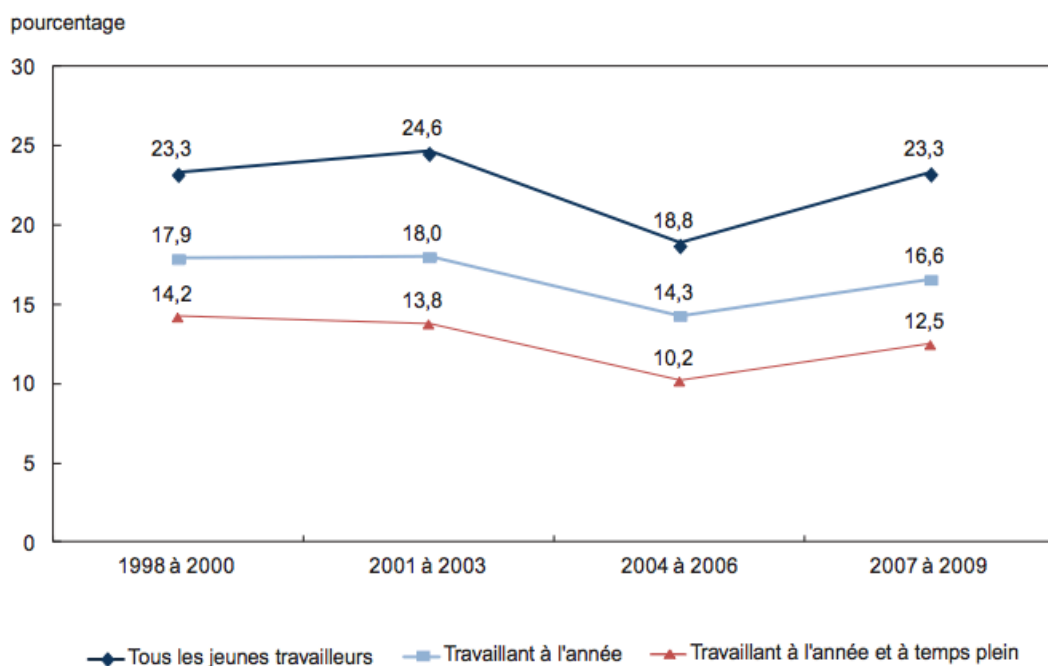
Tout cela montre que le monde du travail est un univers qui est sans cesse en mouvement et qui peut très vite devenir instable, n’offrant en tout cas à personne la garantie de garder le même travail durant toute sa vie. Cela peut être générateur de stress et créer chez les salariés un sentiment d’insécurité.

Un contexte socio-économique défavorable fait également peser une forte pression sur les entreprises et les employeurs, pression qui peut secondairement se répercuter sur les travailleurs.

Au Canada :



Comme nous pouvons le constater sur ce graphique du CANSIM (Système Canadien d'Information Économique) le chômage a atteint un pic aux alentours de 1982, mais depuis il est en baisse constante et a atteint en 2018 un taux exceptionnellement bas de 5,5%.



Source : Statistique Canada, Enquête sur la dynamique du travail et du revenu, 1998 à 2009.

Pour autant, l'instabilité de l'emploi persiste. En effet, comme nous pouvons le voir sur le graphique ci-dessus, malgré la baisse du chômage, les tendances concernant l'instabilité d'emploi sont demeurées semblables au fil du temps avec tous les facteurs de stress qui peuvent y être associés. Ceci tend à démontrer que le taux global de chômage est important mais qu'il n'est pas le seul indicateur à prendre en compte dans la genèse du sentiment d'insécurité des salariés mais aussi des employeurs.

3. Les causes organisationnelles en lien avec le type de management

Au-delà des chiffres et des statistiques sur l'emploi, le type de management peut lui aussi amener au harcèlement moral. MF Hirigoyen nous éclaire sur cette notion indispensable à la compréhension du phénomène : « Le management n'est pas une science logique et rationnelle, On y trouve beaucoup de fonctionnement incohérents, négatifs tant pour les personnes que pour leur productivité »²².

Selon elle, deux types de management seraient le plus souvent à l'œuvre dans le harcèlement moral : Le style « autoritaire » et le « laisser faire ».

Le style autoritaire se retrouve dans les organisations rigides favorisant à l'extrême le pouvoir hiérarchique d'individus autoritaires voire tyranniques. Le management est alors centré sur la production mais délaisse la gestion des personnes. Dans ce cas, le harcèlement est essentiellement vertical, descendant.

Le style « laisser faire », est plutôt observé dans les entreprises peu organisées, où les définitions de postes sont imprécises, le climat organisationnel instable. Les salariés ne se sentent pas soutenus par leur hiérarchie et les cadres n'ont pas de légitimité. Cette absence de régulation favorise le harcèlement plutôt horizontal.

Cette auteure évoque une troisième catégorie de harcèlement, moins fréquente mais très délétère qu'elle nomme le « management pervers » où les individus ne sont pas pris en considération. Il ne s'agit pas selon elle, d'un comportement pervers individuel mais bien d'un système pervers qui « utilise » les salariés comme une marchandise : flattés tant qu'ils sont utiles mais dont on cherche à se débarrasser dès qu'ils n'apparaissent plus aussi

²² Marie France Hirigoyen. (2017). *Le harcèlement moral dans le monde du travail*, p.75

performants. Pour ce faire, il est fréquent que les salariés soient montés les uns contre les autres.

Tous ces facteurs liés au management sont des éléments qui nous permettent de mieux comprendre l'émergence et le développement du harcèlement moral dans le monde du travail. A la marge de ces dysfonctionnements, il faut toutefois noter qu'il peut également exister des cas de harcèlement liés à des individus malveillants envers leurs collègues, cadres ou subordonnés sans que le système soit forcément en cause.

4. Les facteurs individuels :

MF Hirigoyen explique « on ne peut pas comprendre le processus du harcèlement si l'on n'inclut dans les recherches des facteurs humains. Parler de facteurs individuels ne retire rien à l'importance des sources organisationnelles du harcèlement, mais à trop centrer sur l'organisation on risque de déresponsabiliser les individus »²³.

Les personnes ciblées :

Beaucoup d'études ont tenté d'établir un profil psychologique type des personnes harcelées sans y parvenir. Comme nous le verrons dans le chapitre 3 qui est consacré à l'impact du harcèlement sur les victimes, les points communs identifiés parmi les personnes ciblées ne sont probablement que les conséquences de ce qu'elles subissent. Chacun de nous pourrait donc un jour devenir victime.

En revanche, il est communément admis que le début du harcèlement coïncide fréquemment (MF Hirigoyen, 2001) avec une période de vulnérabilité personnelle (changement de situation maritale, maladie ou décès d'un proche...)

Les harceleurs :

Il existe peu de recherches concernant les profils psychologiques type des harceleurs. La question est très sensible et le risque de stigmatiser des individus est très présent. Il faut donc rester prudent.

MF Hirigoyen s'est intéressée aux raisons sous-jacentes qui pouvaient amener certains individus à harceler. Elle retient : « la peur directement liée à une pression venue de plus haut, des difficultés de communication rendant les personnes froides, impolies, non respectueuses des autres, le besoin de s'affirmer, l'envie ou la jalousie ».

²³ MF Hirigoyen. (2017). *Le harcèlement moral au travail*.

Enfin, elle isole une catégorie, à part, qui concerne les personnalités franchement pathologiques dont les pervers narcissiques. Il s'agit là d'individus qui cherchent à se valoriser en méprisant et dévalorisant autrui. Dans ce cas ce n'est pas le style de management organisé autour d'un système pervers englobant plusieurs salariés comme nous l'avons plus haut, mais bien d'un dysfonctionnement lié à un seul individu qui est la source du harcèlement. Les conséquences peuvent toutefois être désastreuses pour les victimes, souvent moins nombreuses. Le harcèlement est aussi plus difficile à prouver.

B) La pérennisation du harcèlement moral au fil dans ans.

Comme nous l'avons analysé dans la partie A, le harcèlement existe depuis de nombreuses années. Cela nous amène à nous questionner sur les causes de la pérennisation de ce véritable fléau. Dans cette partie nous étudierons quelles sont les solutions qui ont été mises en place afin de lutter contre le harcèlement puis dans un second temps, nous analyserons les failles de ces dispositifs.

I-B-1) Solutions mises en place par les entreprises afin de lutter contre le harcèlement moral.

Face à l'émergence de ce phénomène et des conséquences sur les salariés ainsi que sur l'entreprise, les organisations ont dû trouver des solutions.

Le cadre juridique et légal, que nous étudierons plus précisément dans un chapitre spécifique, y a largement contribué.

« Chaque société doit obligatoirement mettre en place une procédure et ses modalités doivent figurer dans le Règlement Intérieur de l'Entreprise »²⁴.

Les salariés doivent être informés que devant toute situation pressentie comme du harcèlement moral ils ne doivent rester seuls face au problème et peuvent, à leur choix, trouver de l'écoute et du soutien auprès des personnes ou instances ressources suivantes :

- Les collègues
- Les délégués du personnel (DP)
- Les syndicats
- Le comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail (CHSCT)
- Le médecin du travail
- Directeur des ressources humaines

²⁴ Marie-Pierre Charpentier. (2016). *Harcèlement moral au travail, quelles solutions.*

Ainsi chaque cas de harcèlement déclaré devrait faire l'objet d'une procédure d'alerte au sein de l'entreprise.

Malheureusement, parfois, ces recours en interne ne sont pas suffisants et dans ce cas les victimes sont amenées à se tourner vers des personnes extérieures comme un avocat, un médecin, inspecteur du travail ou des structures d'aides aux victimes de harcèlement.

Au Québec, il est courant d'organiser des réunions de médiation au sein des entreprises. Il existe même un institut de médiation et d'arbitrage (IMAQ), qui a été fondé en 1977 et qui est le principal organisme d'associations multidisciplinaires et d'accréditation du Québec dans ce domaine. Leur but principal est le développement de la justice participative, comme la médiation, l'arbitrage.

En France comme au Canada, nous pouvons également constater depuis plusieurs années qu'un nouveau terme s'est répandu au sein des entreprises : « Le bien-être au travail ».

Selon l'OMS, l'Organisation Mondiale de la Santé, nous pouvons définir ce terme comme « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail ». Les points clés de ce terme sont la reconnaissance, l'épanouissement, l'engagement qui doivent avoir un impact positif sur la motivation et le mental des salariés afin qu'ils soient plus productifs.

Cette réflexion a amené certaines entreprises à dépasser leurs obligations légales en matière de lutte contre la souffrance psychique au travail. Elles sont parties du principe que le « bien-être au travail pourrait être préventif du harcèlement » et dans ce cadre elles ont proposé des solutions simples mais parfois aussi très innovantes à leurs salariés : salles de repos, de convivialité, voire de sieste, activités sportives ou de relaxation encadrées par des coachs au sein de l'entreprise, possibilité d'amener son animal de compagnie au travail...

I-B-2) Les failles du dispositif.

Les limites du cadre légal :

Cependant, il semble que personne n'ait trouvé de solution « miracle » afin d'éradiquer ce phénomène destructeur.

Brigitte Pereira nous interpelle sur les limites du cadre légal en matière de harcèlement managérial : « On relève un déplacement du temps dans la résolution de la problématique de management et des risques psychosociaux : Nous ne sommes plus dans la recherche d'une intention harcelante pour certains actes des managers et lorsque le dommage est causé, mais en amont dans la démarche de l'évitement de toute souffrance au travail par la prévention ».²⁵ Il apparaît donc que la stratégie visant à apporter des solutions aux problématiques de harcèlement avérées est insuffisante. Il est indispensable d'intensifier et d'améliorer les axes de prévention.

Le problème de la prévention est qu'il s'agit d'une approche complexe qui doit prendre en compte de multiples facteurs et spécificités des entreprises qui par ailleurs n'ont pas toutes les ressources, compétence et capacités pour mettre en place de tels programmes. Il faut également noter que toute prévention n'est efficace que si elle dure dans le temps et fait l'objet d'évaluation afin de pouvoir s'adapter aux mutations de l'entreprise et des individus.

Cela peut devenir un véritable « casse-tête » pour les organisations.

En effet, la vie sociale est composée d'événements et de comportements imprévisibles. Les sociologues tel que M. Grossetti insistent sur cette difficulté : « L'imprévisible est une composante importante de la vie sociale »²⁶.

Quoiqu'il en soit, il est indéniable qu'aujourd'hui, les employeurs sont de plus en plus sensibilisés à ce phénomène et ils savent qu'ils se doivent d'y porter une attention particulière.

S'ils ne parviennent pas totalement à organiser des stratégies préventives, ils doivent au minimum savoir identifier les victimes et les témoins. Mais le font-ils vraiment ?

L'identification des victimes :

En l'absence d'outils validés, performants et facilement utilisables en entreprise, il n'existe pas réellement de consensus sur les modalités de repérage des salariés harcelés dans le monde du travail.

Rien n'est vraiment mis en place avant que le salarié n'ait lui-même dénoncé les faits ce qui, nous l'avons vu ne sera que la première étape d'un cheminement incertain quant à ses résultats. Or, cette phase de silence peut être très longue voir perdurer pendant des années.

²⁵ Brigitte Pereira. (2013). *Du harcèlement moral au harcèlement managérial, Les limites de l'objectivation légale*.

²⁶ Michel Grossetti. (2004). *Sociologie de l'imprévisible : Dynamiques de l'activité et des formes sociales*. Presses Universitaires de France, pp.225, 2004

On remarque toutefois que le harcèlement moral au travail est devenu dans la dernière décennie une préoccupation sociale forte et que la médiatisation de certaines affaires et de l'information des salariés a fait évoluer les mentalités.

« Des personnes harcelées qui jusqu'à la souffraient en silence ont pour certaines repris espoir, elles osent maintenant s'exprimer »²⁷ nous explique Marie France Hirigoyen mais beaucoup reste à faire.

Mais si selon elle, le harcèlement moral est un phénomène aussi ancien que le travail en lui-même, la reconnaissance, est, elle, très récente puisque ce n'est qu'à partir des années 1990 que le harcèlement a été réellement identifié comme dangereux et destructeur. Ce constat tardif a été le préalable nécessaire mais non suffisant à la mise en œuvre d'une véritable lutte contre le phénomène.

Le docteur Balicco (2001), considère-lui aussi, le harcèlement comme un phénomène existant depuis que les hommes travaillent ensemble c'est-à-dire qui était présent dès le Moyen Age. Cependant, il a fallu attendre le milieu des années 1980 pour que le terme de victimes commence à être employé dans ces situations.

« D'un point de vue étymologique, le terme « victime » est un emprunt au latin classique « victima » qui signifie « bête offerte en sacrifice aux dieux », puis « ce qui est sacrifié », au sens propre et figuré. Victime désigne alors une « créature vivante offerte en sacrifice et, par extension, toute personne qui souffre des agissements d'autrui »²⁸. Plus tard, il est employé, à partir du XVIIIe siècle, pour indiquer toute personne tuée ou blessée à la suite d'un cataclysme, d'un accident ou d'une violence quelconque.

Ce sens est dominant de nos jours, mais la valeur ancienne reste active et la référence à une décision humaine volontaire n'est jamais très éloignée ».²⁹

En d'autres termes, si l'on est victime, on est forcément victime de quelque chose ou de quelqu'un ...

Le silence des victimes :

De ce fait, il est souvent très compliqué pour les individus de se considérer comme victime et d'en parler. Cela revient à accuser une personne ou un système.

²⁷ Marie France Hirigoyen. (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral démêler le vrai du faux*, p.5.

²⁸ Marzano, Michela. (2006). *Qu'est-ce qu'une victime ? De la réification au pardon*, Archives de politique criminelle, vol. 28, npp. 11-20.

²⁹ Cf. R. Girard. (1972). *La Violence et le sacré*, Paris, Grasset.

Or souvent, ces personnes se sentent honteuses et même parfois coupables de ce qui leur arrive.

De plus, certains harceleurs excluent tellement leur victime de tous les liens sociaux qu'elles pourraient avoir, que les cibles peuvent penser être responsables de ce que les harceleurs leur font endurer et en déduire qu'elles le méritent. Pendant des années, nul ne voulait parler par honte mais aussi par déni ou crainte de ne pas être entendu, ni même cru.

Si après avoir parlé, leur situation n'est pas prise au sérieux, les victimes peuvent légitimement craindre que les agissements de harcèlement ne s'intensifient après qu'elles aient divulgué les faits, et qu'elles se retrouvent encore davantage isolées d'autres salariés qui voudraient eux même se protéger en ne voulant pas donner l'impression de prendre parti.

Cela crée un « cercle vicieux » qui empêche la victime de sortir de cet engrenage délétère, la fragilise, la rend plus vulnérable et ainsi ne fait qu'alimenter la pérennisation du harcèlement.

La crainte des répercussions sociales : perte d'emploi, sanctions, mutations non souhaitées ... est aussi un frein important à la parole des victimes.

Même si aujourd'hui, la parole se libère peu à peu, il est selon Leymann et Marie France Hirigoyen, très compliqué de quantifier de manière précise le nombre de victimes.

Il apparaît certain que le phénomène est encore largement sous-estimé du fait de la difficulté à recenser des victimes qui hésitent et tardent souvent à témoigner.

Cette approche quantitative est pourtant essentielle pour évaluer le phénomène mais pour aussi réussir, à terme, à mesurer l'impact des solutions mises en place de façon la plus objective possible. Cet aspect sera traité au chapitre suivant.

Chapitre 2 : Analyse du harcèlement moral dans le monde du travail en France et au Canada.

Dans ce chapitre nous proposons d'analyser les données statistiques et épidémiologiques disponibles à ce jour dans la littérature concernant le harcèlement au travail.

Nous proposerons également une approche comparative de la situation entre la France et le Canada.

Cependant, outre les limites du recensement des victimes murées dans le silence dont nous avons déjà parlé, il faut ajouter une réelle difficulté dans le « diagnostic » du phénomène de harcèlement qui peut rendre les résultats des études peu superposables entre elles. Les questionnaires utilisés variant d'une enquête à l'autre.

Comme l'indiquent dans leur article Giuliano, Romina, Aurora Moroncini, et Oraiozili Depounti ³⁰ « Le harcèlement au travail est une notion subjective à ne pas confondre avec une dégradation des conditions de travail ou un stress occasionné par une surcharge de travail, les deux situations pouvant avoir des répercussions identiques sur les travailleurs. L'estimation des cas de harcèlement s'avère donc délicate (durée, répétition des agissements) et les chiffres doivent être analysés avec la plus grande prudence ». Nous étudierons dans un premier temps le harcèlement dans ces deux pays puis, nous nous efforcerons d'en examiner les similitudes et les différences.

A) Analyse du phénomène en France.

II-A-1) Analyse.

Une des premières constations est qu'il est très compliqué d'obtenir en France d'obtenir des données chiffrées fiables et récentes spécifiques au harcèlement psychique professionnel.

On trouve en revanche de plus nombreuses études concernant d'autres types de harcèlement comme le harcèlement sexuel ou scolaire par exemple.

Giuliano, Romina, Aurora Moroncini, et Oraiozili Depounti dans leur article : « La certification ISO 9001 : un outil contre le harcèlement au travail ? », ont fait une analyse de données entre différents pays où nous pouvons trouver des informations intéressantes. Selon ces auteurs c'est depuis le début des années 2000, que le harcèlement moral fait le plus de ravages pour l'ensemble des travailleurs français mais aussi européens. Toujours d'après cet article, on recensait dans l'Union Européenne entre 1995 et 2002 près de 24 millions de travailleurs victimes de harcèlement. Sur cette même période, ils estimaient que 10% des salariés français étaient des victimes de harcèlement.

Ces chiffres colossaux démontrent avant toute chose l'ampleur et la diffusion hors frontière de cette problématique.

³⁰ Giuliano, Romina, Aurora Moroncini, et Oraiozili Depounti. (2012). *La certification ISO 9001 : un outil contre le harcèlement au travail ? Humanisme et Entreprise*, vol. 308, no. 3, pp. 33-48.

Tableau : Victimes de faits de harcèlement entre 2006 et 2010 :

Faits concernés	2010	2009	2008	2007	2006
Harcèlement moral	13%	14%	13%	13%	13%
Victimes d'agression	9%	13%	14%	6%	3%
Harcèlement sexuel	1%	2%	5%	3%	3%
Discrimination	12%	12%	14%	9%	9%

(% du nombre total de travailleurs)

Source : Securex. (2010). France.

Le tableau ci-dessus, représente le pourcentage de travailleurs harcelés.

Comme nous pouvons le voir, il y a certaines formes de harcèlement qui évoluent sensiblement d'une année à une autre, seul le harcèlement moral reste constant et à taux élevé. En effet, nous constatons que le harcèlement moral représente la première cause de harcèlement des travailleurs montrant que ce phénomène est bel et bien ancré en France comme en Europe.

En France, c'est l'enquête SUMER (Surveillance Médicale des Expositions aux Risques professionnels) réalisée en 1994, 2003 et 2010 qui, encore aujourd'hui, fait référence.

Comme l'explique Marie France Hirigoyen dans son chapitre consacré à l'Epidémiologie³¹, la dernière édition de cette étude (2009-2010) a mobilisé plus de 2 400 médecins du travail qui ont interrogé plus de 48 000 salariés du secteur privé, des hôpitaux publics et de la fonction publique d'état.

Les salariés devaient répondre à un auto-questionnaire destiné à décrire au mieux leurs conditions de travail en comparant leur poste précédent et l'actuel.

Les premiers résultats ont montré une franche dégradation par rapport aux relevés précédents de 1994 et 2003, témoignant d'une nette augmentation des tensions au travail.

³¹ Marie-France Hirigoyen. (2014). *Épidémiologie, éd., Le harcèlement moral au travail. Presses Universitaires de France.* pp. 30-48.

TABLEAU. – SALARIÉS DÉCLARANT DES COMPORTEMENTS HOSTILES AU TRAVAIL, DANS LE PASSÉ ET ACTUELLEMENT, EN %

	<i>Dans le passé</i>	<i>Dans l'emploi actuel</i>
Au moins une atteinte dégradante	3,1	1,9
<i>Une ou plusieurs personnes se comporte(nt) systématiquement avec vous de la façon suivante :</i>		
Laisse entendre que vous êtes mentalement dérangé(e)	1,2	0,9
Vous dit des choses obscènes ou dégradantes	2	1,3
Vous fait des propositions à caractère sexuel de façon insistante	0,6	0,1
Au moins un déni de reconnaissance du travail	14	8,9
<i>Une ou plusieurs personnes se comporte(nt) systématiquement avec vous de la façon suivante :</i>		
Critique injustement votre travail	12,2	7,7
Vous charge de tâches inutiles ou dégradantes	4,3	2,7
Sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement	3,7	2,3
Au moins un comportement méprisant	10,6	6,5
<i>Une ou plusieurs personnes se comporte(nt) systématiquement avec vous de la façon suivante :</i>		
Vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là	7,8	7,1
Tient sur vous des propos désobligeants	10	6
Vous empêche de vous exprimer	5,7	4,5
Vous ridiculise en public	3,9	2
Au moins un comportement hostile	24,8	17,3

Selon cette enquête, 3 millions de salariés auraient été victimes de comportements hostiles sur leur lieu de travail.

MF Hirigoyen qui a comparé les chiffres de 2010 et de 2003 remarque : « que les indicateurs reflétant le soutien social au travail apporté par les collègues et les supérieurs hiérarchiques varient peu (environ 80% de satisfaits) ». En revanche, « il existe une proportion croissante de salariés qui déclare subir des comportements hostiles ou ressentis comme tels sur leur lieu de travail (16% en 2003 contre 22% en 2010) ».

Cette augmentation concerne particulièrement les comportements méprisants (+ 5 points) et dans une moindre mesure les situations de déni de reconnaissance du travail » (+3 points) et les attitudes dégradantes (+ 1 point) ». ³²

Une autre enquête épidémiologique française est fréquemment citée par les auteurs spécialistes du harcèlement psychique : l'enquête Samotrace (Santé Mentale Observatoire Travail Rhône-Alpes et Centre) qui a été réalisée entre 2006 et 2008. Cette étude a été faite auprès de 6 000 employés et a mobilisé 120 médecins du travail. Les conclusions en sont impressionnantes dans la mesure où 37% des femmes et 24% des hommes interrogés ont exprimé un « mal-être » dans leur activité professionnelle. Bien évidemment, mal-être ne signifie pas obligatoirement harcèlement moral, cependant ces données sont significatives d'une problématique sérieuse liée directement au travail. De plus, toujours d'après cette étude, 16 % des femmes interrogées déclarent avoir subi des menaces ou des humiliations, contre 11,6 % des hommes suggérant une situation proche du harcèlement.

Enfin, nous citerons une étude, de moindre envergure, réalisée entre 2003 et 2006 au CHU (Centre Hospitalier Universitaire) d'Amiens par le Service de Santé au Travail ayant permis de sonder 186 salariés issus du secteur privé ayant une moyenne d'âge de 42 ans dont 66% des femmes.

Là aussi les résultats sont éloquentes :

- Dans 88 % des cas, les difficultés se situaient dans la relation avec supérieur hiérarchique.
- Dans 84 % des cas ces difficultés duraient depuis plus de six mois
- Dans 52 % des cas, elles paraissaient relever d'un conflit de travail.
- Dans 25 % des cas, un harcèlement moral était présumé.
- 73 % de ces personnes étaient en arrêt de travail.
- 6,5 % avaient été licenciées pour faute.

Selon Marie France Hirigoyen : « Ces études ont le mérite de proposer une analyse des victimes de harcèlement moral »³³ même si elle considère qu'il y a urgence à obtenir des données plus actuelles en réalisant des études centrées plus spécifiquement sur le harcèlement et utilisant des outils statistiques notamment des questionnaires standardisés qui permettraient des comparaisons plus fines entre les secteurs, les causes du harcèlement, le contexte etc

³² MF Hirigoyen. (2017). *Le harcèlement moral au travail*.

³³ Marie-France Hirigoyen. (2014). *Épidémiologie*, éd., Le harcèlement moral au travail. Presses Universitaires de France, pp. 30-48.

A ce titre, nous avons pu retrouver une étude plus ancienne, réalisée par la médecine du travail de l'Hôpital de Garches entre 2000 et 2002 qui avait eu le mérite de cibler plus précisément le harcèlement professionnel et permis de mettre en lumière plusieurs points très instructifs :

Les individus étudiés, tous victimes de harcèlement moral au travail, avaient un âge moyen de 45,8, étaient pour 72,5 % des femmes, et pour 43 % occupaient des fonctions de cadres.

Les salariés sondés avaient en moyenne onze ans et demi d'ancienneté, travaillaient pour 48% d'entre eux dans des entreprises de plus de 50 salariés.

Dans 64,3 % des cas, le phénomène invoqué durait depuis plus d'un an et pour 42 % des cas, le harcèlement avait pour origine un seul individu. Dans 34 %, il avait été mis en œuvre dans le but de contourner des procédures de licenciement. Dans 20 % des cas, les faits de harcèlement étaient la conséquence de méthodes de management. Parmi ces patients, 32 % consommaient des psychotropes ; 50 % étaient en arrêt maladie ; 60 % avaient déjà eu besoin de suivre une psychothérapie auprès d'un psychiatre ou d'un psychologue avant de se rendre à la consultation proposée par l'hôpital de Garches. 62 % d'entre eux avaient été licenciés pour inaptitude médicale. Un an et demi après avoir quitté l'entreprise, ils étaient 55 % à être au chômage. Enfin, la moitié des personnes interrogées avait initié une procédure judiciaire.

II-A-2) Conclusion.

Toutes ces études ont montré que le harcèlement est fortement ancré en France depuis des années. Nous avons pu observer que le harcèlement psychologique était la forme la plus fréquente de harcèlement au travail, que les femmes étaient plus sujettes au harcèlement psychologique et que dans environ 60% des cas les victimes avaient été licenciées dans le cadre d'une inaptitude médicale pour éviter de démissionner et perdre tout droit d'indemnité. Le harcèlement psychique et plus globalement le mal être au travail sont donc de véritables fléaux en France comme en Europe. Les dégâts sont énormes sans indicateur franc d'amélioration. Nous allons nous intéresser ci-dessous à la situation du Canada dans ce domaine.

B) Analyse du phénomène au Canada.

II-B-1) Analyse.

Au Québec, une étude réalisée par Angelo Soares en 2002 auprès de travailleurs syndiqués montrait qu'une personne sur cinq disait avoir vécu du harcèlement psychologique au cours de la dernière année. Dans cette enquête, 11 % des sondés et répondants disaient subir régulièrement du harcèlement psychologique, 18 % rapportaient en avoir vécu au cours des douze derniers mois et 6 % disaient avoir été témoins du harcèlement psychologique d'un de leur collègue.

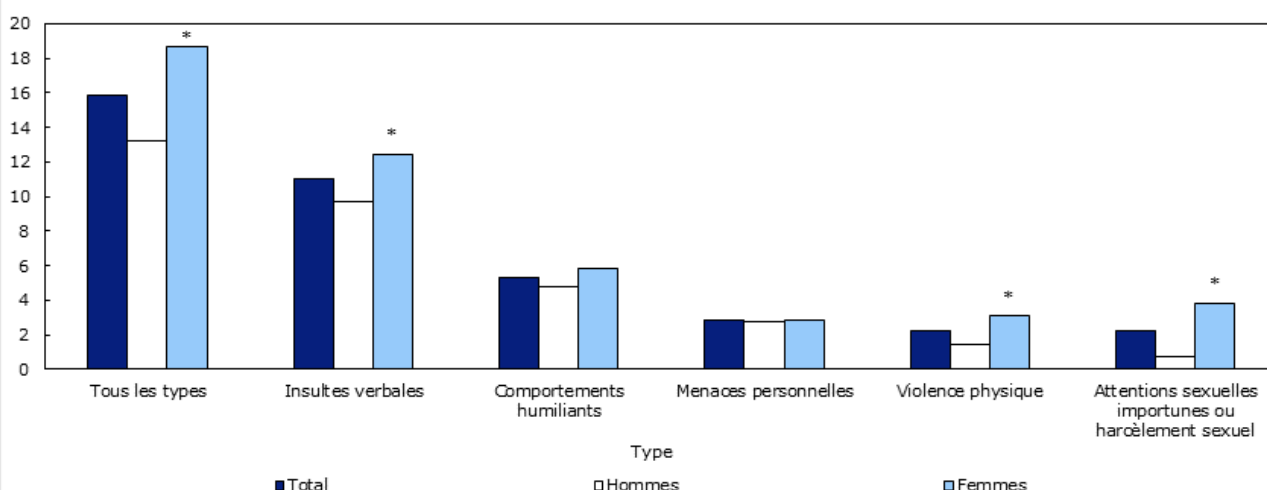
Toujours au Québec, on retrouve une publication de 2011 : la grande enquête EQCOTESST³⁴ qui a montré que 528 000 travailleurs québécois étaient confrontés au harcèlement moral alors qu'on dénombrait dans le même temps 90 000 cas de harcèlement sexuel et 69 000 cas de violence physique au travail.

Dans les douze mois précédents cette enquête, environ 15% de la population étudiée avait subi du harcèlement professionnel.

Des données plus récentes datant de 2016 et concernant toutes les provinces du Canada apportent des données comparables puisqu'environ 14% des salariés canadiens sondés ont déclaré avoir été victimes de harcèlement sur leur lieu de travail au cours de l'année.

Graphique 1
Proportion d'hommes et de femmes qui ont déclaré avoir fait l'objet de harcèlement en milieu de travail au cours des 12 mois précédents, selon le type, 2016

pourcentage



* valeur significativement différente de l'estimation pour les hommes ($p < 0,05$)

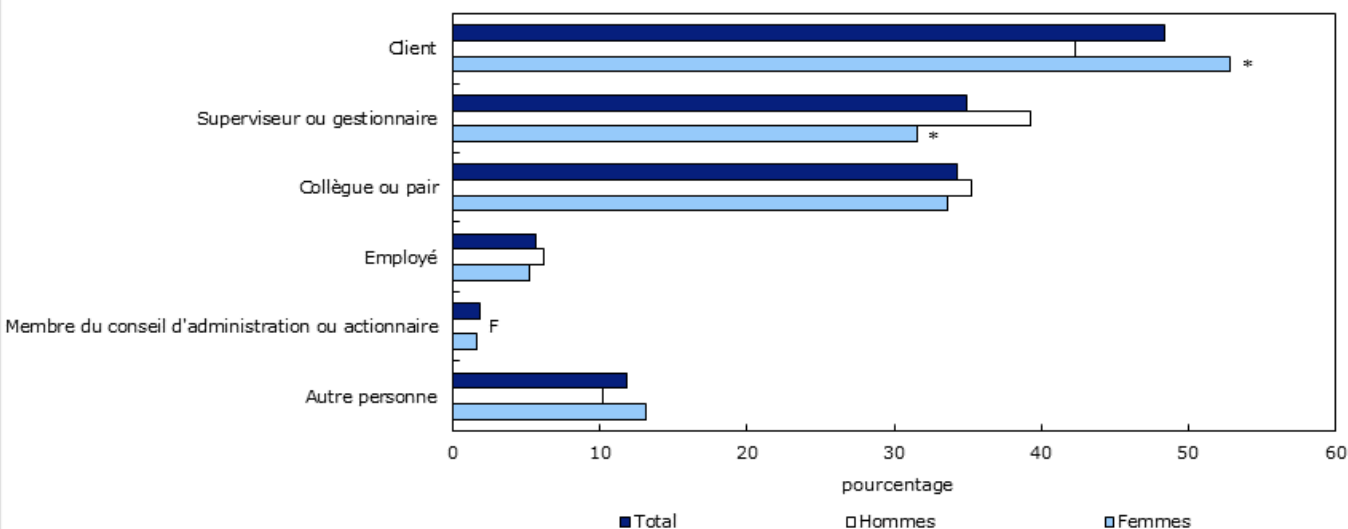
Source : Statistique Canada, Enquête sociale générale, 2016.

³⁴ M. Vézina, E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel et É. Fortin et al. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail/Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec.

Graphique 2

Provenance du harcèlement parmi les hommes et les femmes qui ont déclaré avoir fait l'objet de harcèlement en milieu de travail au cours des 12 mois précédents, 2016

Provenance



F trop peu fiable pour être publié

* valeur significativement différente de l'estimation pour les hommes ($p < 0,05$)

Source : Statistique Canada, Enquête sociale générale, 2016.

Le graphique 1 nous montre que la proportion de femmes victimes de harcèlement est nettement supérieure à celle des hommes et affleure les 20% de salariés sondés.

Il en ressort également que les manifestations les plus fréquentes de harcèlement sont, tous sexes confondus : les insultes en premier lieu, en second les comportements humiliants juste devant les menaces personnelles suivi de près par les violences physiques.

Le graphique 2 qui a pour but d'identifier la provenance du harcèlement moral montre clairement que les agissements proviennent principalement de la part des clients (près de 50%) et juste après des managers (entre 35 et 40%) puis des collègues (environ 30%) sachant que dans cette étude plusieurs responsables d'agissements hostiles pouvaient être identifiés.

Probabilité prédite d'indiquer avoir fait l'objet de harcèlement en milieu de travail au cours des 12 mois précédents, selon la profession et le sexe, 2016

	Total	Hommes	Femmes
	probabilités prédites		
Profession (Classification nationale des professions à 4 chiffres)			
Gestion	16,7 *	11,7	23,9
Affaires, finances et administration	12,4 **	12,8	13,7 **
Sciences naturelles et appliquées	9,2 **	5,8 *	16,5 *
Santé (réf.)	22,8	21,4	26,6
Enseignement, droit, services sociaux et domaines apparentés	15,3 **	14,6	16,9 **
Ventes et services	17,8 *	14,6	21,1
Métiers et domaines apparentés	16,7	14,7	13,8 **

*

valeur significativement différente de l'estimation pour la catégorie de référence (réf.) (p < 0,05)

**

valeur significativement différente de l'estimation pour la catégorie de référence (réf.) (p < 0,01)

Note

: Les probabilités sont tirées des effets marginaux moyens, selon des régressions logistiques. Les résultats complets du modèle pour l'ensemble de la population sont présentés au tableau 1.

Source

: Statistique Canada, Enquête sociale générale, 2016.

Le tableau ci-dessus, issu d’une enquête social générale au Canada en 2016, montre qu’au Canada, c’est le secteur médical qui est le plus touché par le harcèlement (22.8%) avec juste derrière le secteur des ventes et services (17.8%) puis la gestion (16.7%), l’enseignement occupant le quatrième rang avec 16.7%.

Proportion de femmes ayant déclaré avoir été victimes de harcèlement sexuel au travail au cours de l'année précédente, selon les caractéristiques, 2016

	Pourcentage
Total	3,8
Âge	
15 à 24 ans (réf.)	7,2
25 à 34 ans	5,6
35 à 44 ans	2,5 *
45 à 54 ans	2,2 *
55 à 64 ans	1,2 *
Identification autochtone autodéclarée	
Autochtones	10,1 *
Non-autochtones (réf.)	3,6
Orientation sexuelle	
Lesbiennes ou bisexuelles	10,9 *
Hétérosexuelles (réf.)	3,5
État matrimonial	
Mariées	1,6 *
Union libre	3,4 ^E
Veuves	F
Séparées	F
Divorcées	5,5
Célibataires ou jamais mariées (réf.)	6,6
^E à utiliser avec prudence	
F trop peu fiable pour être publié	
* valeur significativement différente de l'estimation pour la catégorie de référence (réf.) (p < 0,05)	
Source : Statistique Canada, Enquête sociale générale, 2016.	

En croisant les données sociodémographiques, cette enquête a également montré une association significative entre le harcèlement professionnel et le niveau de scolarité, le revenu personnel, l'état matrimonial, l'appartenance à une minorité visible.

Au Canada, la personne type victime de harcèlement moral au travail est donc une femme âgée entre 25 et 34 ans, célibataire, et /ou homosexuelle, ayant un niveau scolaire en dessous du baccalauréat, et ayant de faibles revenus salariaux.

II-B-2) Conclusion

Nous pouvons donc conclure qu'au Canada le harcèlement est fréquent et manifestement source d'inquiétudes pour le gouvernement qui semble surveiller le phénomène de très près au moins d'un point de vue épidémiologique, avec des données régulièrement remises à jour et très précises.

Les manifestations du harcèlement en milieu professionnel s'expriment principalement sous la forme de harcèlement moral.

Le harcèlement touche plus généralement les femmes au début de leur carrière. Les professions liées au secteur médical sont les plus touchées ainsi que le secteur des ventes.

Nous avons aussi pu noter que le régime matrimonial et l'orientation sexuelle des salariés jouaient un rôle non négligeable, avec une incidence plus forte de harcèlement chez les personnes non mariées, non hétérosexuelle.

De plus, nous observons que l'ensemble de ces données sont issues d'études faites par le gouvernement Canadien qui les rend accessibles sur son site internet à l'ensemble de la population sans restriction

Nous pouvons donc conclure, que le harcèlement semble un sujet moins tabou au Canada.

C) Comparaison entre ces deux pays.

II-C-1) Similitudes.

Dans ces deux pays, nous remarquons que des études ont été faites afin de mieux comprendre et de mieux se rendre compte de l'ampleur de harcèlement moral au travail ce qui traduit une reconnaissance du problème et un souhait de le mesurer.

En France comme au Canada, le harcèlement psychologique peut prendre différentes formes, horizontal, vertical, externe et interne sans qu'il y ait de différence significative.

Ces deux pays ont aussi une définition similaire du harcèlement et une terminologie de ces caractéristiques également très comparables.

Dans ces deux pays ce sont les services privés, les professions médicales ou liée à l'éducation ou encore aux ventes qui semblent les plus touchés par le phénomène.

Les mêmes causes y sont identifiées notamment le fort engagement personnel des salariés dans ces domaines d'activité.

Puis, nous avons aussi pu observer qu'en France comme au Canada, ce sont les femmes qui sont les plus vulnérables au harcèlement quel qu'en soit sa forme d'ailleurs.

Enfin, nous pouvons aussi observer que dans ces deux pays, les superviseurs et managers sont principaux auteurs d'harcèlement. Nous tenterons d'en analyser les causes dans le prochain chapitre.

II-C-2) Différences.

La première différence observée concerne l'âge des victimes. Au Canada, les études ont démontré que les jeunes travailleurs étaient plus fréquemment victimes de harcèlement. Cela, est dû à leur jeune âge et au fait qu'ils aient peu d'expérience. Des personnes malveillantes profitent de cette faiblesse afin de cibler ces individus.

A l'inverse, en France, les personnes touchées par le harcèlement sont plus âgées et déjà ancrées dans le monde professionnel.

Le contexte socio- économique semble également important à prendre en compte.

Le Canada qui bénéficie d'un taux de croissance plus élevé qu'en France, et d'un taux de chômage à 5,6% (contre 8,8% pour la France) peut rendre la situation différente pour les salariés qui se sentent harcelés.

Le plein emploi qui règne dans le pays, peut permettre à des victimes de harcèlement de quitter leur travail sans réelle difficulté pour retrouver un poste ailleurs.

En France, la situation est de ce point de vue plus compliquée et certaines victimes de harcèlement n'ont pas d'autre choix que de rester dans leur entreprise en étant harcelés tant ils craignent de ne pas trouver d'emploi par la suite.

D'un autre côté, le système libéral Canadien, n'assure pas une sécurité du poste occupé. Les mises à pied sont plus fréquentes et moins réglementées qu'en France, les préavis de licenciement sont plus courts, ainsi que les durées d'indemnisation ce qui peut bloquer certaines personnes plus vulnérables, moins flexibles (qui ne peuvent déménager pour un autre emploi par exemple tant le pays est étendu). Chaque pays a donc ses difficultés spécifiques.

Enfin, il est remarquable que le suivi épidémiologique du harcèlement professionnel semble plus performant au Canada qu'en France.

Les données sont plus récentes, mises à jour, et surtout accessibles à toute la population du Canada mais aussi d'ailleurs puisqu' ils sont publiés sur leur site officiel.

Il semblerait que la transparence soit de mise, avec moins de tabou.

En France, les recherches épidémiologiques se sont avérées plus compliquées. Les données chiffrées fiables relèvent d'articles ou ouvrages spécialisés, peu diffusées et sont plus anciennes.

Ceci explique que notre analyse quantitative et comparative comporte malheureusement plus de limites que nous l'aurions souhaité.

Chapitre 3 : Les conséquences du harcèlement moral du point de vue des entreprises et des victimes.

Dans ce chapitre, nous étudierons les conséquences du harcèlement psychologique sur les victimes ainsi que sur les entreprises.

A) Les répercussions de ce phénomène sur les entreprises (France et Canada).

III-A-1) Les répercussions du harcèlement moral sur les entreprises

Dans son ouvrage « le harcèlement moral », Marie-France Hirigoyen regrette que le coût économique réel du harcèlement moral ne soit pas établi. Selon elle, il y a trop peu d'études spécifiques sur le harcèlement, la plupart traitant globalement du coût de l'ensemble des risques psychosociaux. Elle souligne toutefois les effets dévastateurs du harcèlement moral sur les entreprises et distingue trois types de coûts :

1. **Coût interne direct** : il est dû à la baisse de l'efficacité de la personne ciblée. Cela s'explique car le salarié va perdre confiance en lui, va avoir du mal à prendre des décisions et perd peu à peu sa motivation. Ces pertes sont aussi liées à l'absentéisme éventuel ou le départ en retraite anticipé, tout cela peut avoir de lourdes conséquences financières. Une étude menée en Angleterre dans les années 1996³⁵, a montré que les individus harcelés s'absenteraient en moyenne 7 jours de plus dans l'année que des salariés non harcelés. Concernant, les salariés harcelés, une baisse de productivité d'au moins 7% était observée. Les départs sont également délétères pour ceux qui restent comme le remarque I. Eloauer : « la motivation d'un salarié de quitter l'organisation

³⁵ H.Hotel, K sparks, C.Cooper. (2001). *The cost of Violence/Stress at work and the benefits of Violence/Stress-Free Working environment*, Organisation internationale du travail.

engendrerait un déséquilibre au niveau des contributions des acteurs en générant un vide difficile à combler par le reste du personnel. Ceci aurait comme résultat d'entraver les contributions des autres et par là même, celle de l'organisation »³⁶.

2. **Coût interne indirect** : celui-ci est causé par tout ce qui découle de la détérioration des conditions de travail augmentant le manque de confiance entre les salariés, les non-dits, la formation de « clans » et l'augmentation du turnover. Tout cela réuni, engendre donc une baisse colossale de la productivité et de qualité des services. En Europe, l'absence d'un salarié coûterait à son entreprise entre 100 et 400 euros par jour. De ce fait, un individu harcelé pourrait coûter à son employeur entre 17 500 euros et 50 000 euros par an selon les pays.

D'après MF Hirigoyen, pour l'économie allemande, le harcèlement au travail équivaldrait à une perte annuelle de 15 à 50 milliards d'euros.

Un rapport du parlement européen de 2001³⁷ estimait qu'au Royaume-Uni, environ 20 millions de journées de travail étaient perdues chaque année du fait d'arrêt maladies secondaires à des harcèlements professionnels.

Au Canada, le harcèlement moral a aussi des coûts pour les entreprises, d'après une étude de Diane Delage : « En se basant sur l'estimé précédemment présenté stipulant qu'un peu plus de 90 000 travailleurs québécois se disent victimes de harcèlement psychologique au travail, les auteurs estiment le coût total de ces absences à près de 43 M\$. Dans une même lignée de pensée, les coûts de départs additionnels seraient de l'ordre de 35M\$. Enfin, toujours selon le rapport du comité, l'élément de coût le plus important lié au harcèlement psychologique est une baisse de productivité, de près de 7 % »³⁸. Que ce soit en France ou au Canada, le harcèlement moral a donc de grosses conséquences en termes de coût sur les entreprises.

3. **Coût externe** : Marie France Hirigoyen explique que le harcèlement moral porte atteinte à l'image de marque de l'entreprise surtout si des procès sont en jeux. « Les marques sont tout d'abord le fruit d'une histoire singulière : elles expriment les origines de l'entreprise. Portant en elles les racines de la firme, les marques jouent

³⁶ Ilyess Elouaer. (2003). *La mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impact sur la Performance organisationnelle*, p.18

³⁷ MF Hirigoyen. (2017). *Le harcèlement moral au travail*, p.65.

³⁸ Diane Delage. (2006). *La prévention du harcèlement psychologique : Agir à la source développement d'un instrument de mesure*, p.14.

alors un rôle de différenciation important face aux concurrents. Elles représentent une valeur, un véritable capital-marque pour l'entreprise »³⁹. Géraldine Michel insiste, ici, sur l'importance de l'image de marque, qui joue également un rôle sur le management de ces salariés. Prenons l'exemple de Google, qui a mis en place des bureaux dotés de salles de repos, de salle de jeux... Nous dirons que cette marque prend soin ses salariés et cela aide à renvoyer au public et aux salariés une image positive. A l'inverse, si nous prenons exemple de France Télécom, l'effet des procédures judiciaires pour harcèlement a eu un effet désastreux sur la réputation de l'entreprise qui, au-delà de la restructuration profonde qu'elle a due ensuite engagée, a finalement opté pour un changement de nom, donnant naissance à « Orange ».

III-B-2) Les entreprises complices du harcèlement psychologique ?

Les entreprises ferment-elles les yeux sur des cas de violence psychologique ? Peut-on affirmer qu'elles sont complices ? Ce sont des questions qui sont très importantes mais aussi très sensibles. De nombreux articles dénoncent l'ignorance mais aussi le silence de certaines organisations.

« Le retrait des gestionnaires immédiats peut résulter d'un manque de connaissance et de compétence face aux demandes de soutien ou d'intervention qui leur sont adressées »⁴⁰. Ceci, montre bien, que dans certains cas les gestionnaires sont dépassés et sont démunis face au harcèlement au point d'ignorer les victimes. Or, ils devraient les aider, ils en ont d'ailleurs l'obligation légale Cela prouve malheureusement que certaines entreprises peuvent s'avérer complices quand ils ferment les yeux et laissent se perpétuer ce genre de comportement.

Il arrive aussi que ces gestionnaires aient peur d'intervenir car ils redoutent les représailles des harceleurs qui pourraient secondairement s'en prendre à eux. Des victimes, qui ont osé parler de leur expérience expliquent clairement, que dans la plupart des cas les organisations ne font rien et laisse faire le harcèlement moral.

Comme l'explique Christian Genest, Chantal Leclerc et Marie-France Maranda dans leur article « Harcèlement psychologique au travail : pistes pour une meilleure compréhension et prise en charge », « ces comportements font penser que le gestionnaire peut être vu comme un

³⁹ Géraldine Michel. (2010). *Au cœur de la marque.*, p.8

⁴⁰ Christian Genest, Chantal Leclerc et Marie-France Maranda. (2005). *Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail.*

collaborateur du harceleur. Et si le harceleur n'a aucune remarque ou avertissement de la part des dirigeants, dans toute logique il continuera à harceler et cela avec un degré plus fort ».

Dans les organisations qui ont tendance à minimiser la gravité de ces actes, le phénomène peut se banaliser, et s'inscrire progressivement dans les pratiques ce qui vient auto-alimenter le problème. Le nombre de harceleurs augmente ; le nombre de victimes aussi. C'est un cercle vicieux.

De Christophe Dejours nous retiendrons : « Dans le travail aujourd'hui, aux prétextes de l'efficacité et de la compétitivité, on appelle une masse de cadres à collaborer avec les stratégies de l'entreprise, quitte à infliger la souffrance et l'injustice aux autres ».

Le déni et l'ignorance des organisations peut alors se comprendre comme un évitement des responsabilités sociales de l'entreprise.

Mais il y a pire que l'ignorance des organisations. Selon les analystes, des déterminants organisationnels de management particulièrement délétères sont considérés comme source même de harcèlement : « Les différends ne sont pas gérés. Le harcèlement n'est pas géré, et ça devient la norme de fonctionnement organisationnel. »

Comme nous l'avons vu au chapitre 1, Marie France Hirigoyen retient trois styles de management qui favorisent et engendrent le harcèlement moral : Le « style autoritaire » vertical et descendant, le style « laisser faire » plutôt horizontal et enfin les managements reposant sur un système pervers. Bien évidemment, ces styles de management ne se retrouvent pas partout mais ils peuvent exister, et dans ce cas le management devient l'inverse d'un discours bienveillant.

Certains de ces dysfonctionnements peuvent avoir pris naissance du fait du contexte économique qui pousse les entreprises à être les plus productives possibles.

Mais, nous l'avons vu, le coût du harcèlement pour les entreprises est tel qu'elles peuvent au final perdre beaucoup plus qu'elles n'ont gagné en laissant se développer de telles pratiques.

Nous pouvons donc conclure, que le harcèlement moral a de graves conséquences économiques sur les entreprises et ce, à plusieurs niveaux : coût direct, indirect et externe.

Il semble en tout cas très important que les entreprises soient plus formées à repérer les cas de harcèlement, à les prévenir et à se montrer particulièrement vigilants et attentifs aux stratégies managériales.

B) Les différentes conséquences du harcèlement moral sur les victimes (France et Canada).

III-B-1) Les répercussions sur les salariés.

Nous proposons à présent d'évaluer les conséquences du harcèlement sur les victimes elles même. L'étude de la bibliographie concernant cet aspect n'a pas montré de différence entre la France et le Canada et nous présenterons alternativement des études en provenance des deux pays.

Afin de mesurer la détresse psychologique des individus, il existe de nombreuses échelles. Le Professeur Angelo Soares, chercheur québécois, dont les travaux font référence dans le domaine du harcèlement, a choisi d'utiliser l'échelle Ilfeld, développée à partir du « Psychiatrique Symptom Index PSI, dans son ouvrage : « Quand le travail devient indécent : Le harcèlement psychologique au travail ». Cette échelle permet d'évaluer quatre facteurs principaux : l'anxiété, la dépression, l'agressivité et les troubles cognitifs.

Voici les résultats de son étude :

Tableau 7 : Scores moyens obtenus à l'échelle Ilfeld

	JH	TH	DH	VH
Indice global	15,9	25,2	30,7	38,1
Anxiété	20,1	32,6	36,9	44,6
Dépression	14,2	22,2	29,7	37,1
Agressivité	15,0	25,5	30,5	37,1
Troubles cognitifs	15,9	22,9	25,5	36,2

VH > DH > TH > JH ; TH = DH ; Comparaisons multiples avec test de Scheffé. Le symbole > veut dire significativement plus grand à un seuil $p \leq 0,0001$ selon un test bilatéral. Il n'y a pas de différence significative entre DH et TH.

Source : « *Quand le travail devient indécent : Le harcèlement psychologique au travail* », Angelo Soares, p.17

JH : Individus n'ayant jamais vécu le harcèlement moral.

TH : Témoins.

DH : Salarié ayant vécu dans le passé le harcèlement moral.

VH : Salarié vivant le harcèlement psychologique.

Nous observons que les symptômes de détresse psychologique sont significativement très élevés chez les personnes ayant vécu ou vivant le harcèlement moral par rapport aux salariés n'ayant pas connu le problème. On note également que les témoins de harcèlement ne sont pas indemnes et gardent des conséquences psychologiques importantes. Nous pouvons en conclure que le harcèlement ne fait pas qu'une seule victime mais plusieurs. Cela valide la notion de « victimes collatérales » malheureusement négligées dans la plupart des études sur les coûts notamment.

D'après Angelo Soares, de cette détresse psychologique, peut découler de graves dépressions chez les individus. Environ 23,6% des salariés au Québec font une dépression à cause du harcèlement moral ce qui est un chiffre considérable et marquant.

La question des suicides réactionnels à des faits de harcèlement est particulièrement complexe. On rappelle que le suédois, Heinz Leymann a estimé dans ses écrits qu'1 suicide sur 15 serait lié au mobbing. On rappelle ici que Mobbing est un terme qui a été créé par Heinz Leymann qui signifie : « harassing, ganging up on someone, or psychologically terrorizing others at work », soit en traduction française : harceler, lâcher quelqu'un ou terroriser psychologiquement les autres au travail.

Le Dr Hirigoyen estime, de son côté, qu'il n'existe aucune étude en France ayant permis de quantifier le nombre de suicide lié uniquement à la souffrance au travail. Dans la plupart des publications concernant les causes des suicides, on retrouve des facteurs combinés multiples notamment personnels. Toutefois, les cas de suicide sur le lieu de travail interrogent les chercheurs et mériteraient des analyses complémentaires.

Au Québec, le Pr Soares a pu établir qu'il existait un risque de voir apparaître des idées de suicide chez les harcelés qu'il met en lien avec la fréquence et la durée des agissements hostiles.

H. Leymann s'est également intéressé aux similitudes existant entre les états de stress post-traumatique (ESPT) et le harcèlement psychologique. En effet, il a remarqué qu'il existait des symptômes communs et que de plus, l'éloignement professionnel ne suffisait pas à faire disparaître définitivement les signes cliniques contrairement à ce que l'on observe dans les autres cas de souffrance au travail. Or, cet ancrage dans la durée est très caractéristique des états de stress post traumatiques où les victimes ont des souvenirs intrusifs douloureux et déstabilisants qui peuvent durer des mois voire des années après que l'événement traumatique ait eu lieu tout comme on le voit dans les cas de harcèlement psychique.

Dans son ouvrage « le harcèlement moral au travail » Marie France Hirigoyen va plus loin et démontre que le harcèlement est susceptible d'engendrer des désordres psychologiques mais

aussi psychosomatiques. Selon elle, les conséquences physiques dues à des facteurs de stress répétés sont très sérieuses : tensions musculaires, troubles digestifs, cardiaques, cutanés voir même des maladies très graves comme des cancers. Il a notamment été observé, selon elle, un taux anormalement élevé de cancers du sein chez des femmes qui avaient été harcelées. Certes, rien ne prouve que ce soit à cause du harcèlement, mais la dose de stress qu'il aura provoquée sur une longue période est incriminée comme un facteur de risque déterminant.

Mais ce n'est pas tout, les victimes de harcèlement psychologique sont également très pénalisées sur le plan social avec des conséquences, là encore, parfois désastreuses. Trop souvent, lassées de supporter cette épreuve, elles finissent par démissionner ou se faire licencier. De ce fait, du jour au lendemain ces personnes se retrouvent sans emploi et sans ressources. Se remettre dans la vie active après de telles expériences est aussi très délicat et source d'angoisse. Le harcèlement peut donc avoir des conséquences sur le pouvoir d'achat et le niveau de vie des salariés à long terme. Ensuite ces individus peuvent aussi avoir du mal à retrouver une vie sociale, à refaire confiance à l'autre d'autant que beaucoup de personnes harcelées se retrouvent en arrêt maladie. Elles ont donc ainsi moins de liens sociaux et s'isolent peu à peu. A noter que les arrêts maladies sont parfois la seule solution pour elles pour se reconstruire et éviter de démissionner mais au-delà de la perte de salaire subi, il n'est pas évident pour ces salariés d'endosser le « statut » de malade alors qu'elle se sentent plus victimes qu'autre chose.

Nous avons pu analyser les impacts négatifs du harcèlement psychologique sur les salariés harcelés et les témoins. Mais sont-elles les seules victimes du phénomène ?

III-B-2) Répercussions sur les témoins et proches de victimes.

Les victimes ne sont pas les seules à subir les conséquences du harcèlement psychologique. En effet il peut y en avoir un impact très négatif sur les témoins, comme des collègues ayant assisté aux violences mais aussi sur les proches des victimes.

Conséquences sur les témoins :

Comme nous l'avons plus haut sur le tableau du Professeur Angelo Soares, les témoins présentent eux aussi des symptômes de stress qui sont significativement importants. En effet, on observe qu'en moyenne, 25,2 % des personnes ayant été témoin de harcèlement souffre

de détresse psychologique contre 15,9% pour les personnes n'en n'ayant jamais vécu, soit une différence de 9,3 points qui est considérable. Le fait d'avoir été témoin de scène dégradantes ou humiliantes et de n'avoir rien dit par peur des répercussions peut ancrer des souvenirs douloureux mais aussi générer de la culpabilité. De plus, la crainte de devenir une potentielle victime, à tout moment, est une source d'angoisse et de stress permanent qui peut impacter négativement leur productivité et leur sensation de bien-être au travail.

Sur les proches :

Comme nous avons pu l'analyser tout au long de ce mémoire, les victimes peuvent passer au début par une phase de déni et ne pas vraiment prendre conscience de ce qui leur arrive. L'entourage des victimes peut donc se sentir démuni et ne pas comprendre la situation. De plus, les proches peuvent par la suite se sentir coupables de ne rien pouvoir rien faire ou de n'avoir rien fait. Voir les personnes qu'on aime souffrir n'est jamais agréable, et amène du stress pour l'entourage qui ne peut pas savoir jusqu'où cela peut aller (dépression, conduites suicidaires...).

Nous pouvons donc conclure cette partie en disant que le harcèlement a des conséquences extrêmement graves et ce à plusieurs titres : au niveau des organisations où il augure une perte financière et une baisse de productivité des salariés avec secondairement un impact très négatif sur l'image de marque de l'entreprise. Du côté des victimes, on peut évoquer un véritable traumatisme lié au harcèlement et on sait que certaines garderont des séquelles tout au long de leur vie. Leur santé psychologique et physique peut s'en trouver altérée. Enfin, les témoins directs comme des collègues ou indirects comme les proches des victimes peuvent eux aussi présenter des signes de souffrance de type stress, culpabilité ou mal être.

On ne pourrait conclure ce chapitre sans insister sur les conséquences sociales globales du harcèlement psychique professionnel. En effet, les dépenses liées aux arrêts maladie, à l'absentéisme, aux soins des victimes pris en charge par la sécurité sociale viennent s'ajouter aux indemnités de chômage et cotisations d'assurance vieillesse liés aux départ anticipés. L'ensemble finit par représenter des sommes colossales qui incombent aux entreprises mais aussi à l'ensemble des contribuables via les charges sociales.

Chapitre 4 Les actions mises en place afin de lutter contre le harcèlement moral.

A) Le cadre juridique face au harcèlement moral dans le monde du travail.

IV-A-1) Ce que dit la loi en France.

C'est grâce à la mobilisation d'associations de victimes à partir de 1998 que le cadre juridique concernant le harcèlement moral a pu évoluer.

Le harcèlement moral a enfin pu être considéré comme un délit. Parce qu'il entraîne une dégradation des conditions de travail, il est, depuis puni dans le secteur privé comme dans le secteur public. La subtilité réside dans le fait qu'il soit régi à la fois par le code pénal et par le code du travail.

La loi a fait son entrée dans le code du travail, le code pénal et les statuts de la fonction publique par la loi-cadre dites de « modernisation sociale » du 17 janvier 2002.

Dans le code pénal, l'article 222-33-2 indique : « Le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant 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 est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 euros d'amende »⁴¹.

Dans le code du travail, c'est l'article L.11-52-1 qui évoque le plus précisément le problème de harcèlement moral au travail et qui précise : « 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 ».⁴²

Ainsi, dans le code du travail deux conditions caractérisent le harcèlement moral : Il faut d'une part qu'il s'agisse d'agissements répétés (un seul agissement hostile ne caractériserait pas le harcèlement même si cet agissement pouvait être à lui seul répréhensible). D'autre part, le code du travail précise que les actes sont « susceptibles de porter atteinte ». Il importe peu que l'harceleur soit ou non parvenu à ses fins, son simple comportement suffit à caractériser l'action. A cet égard, il est important de souligner que la définition de harcèlement moral

⁴¹ Article 222-33-2 du code pénal

⁴² Article L.11-52-1 du code du travail

selon le code pénal et selon le code du travail ne sont pas tout à fait identiques. Selon le droit du travail, le harcèlement est répréhensible indépendamment de l'existence ou non d'une intention de son auteur. A contrario, le code pénal, ne punit que s'il y a intention de nuire à autrui.

Ainsi, certaines méthodes de management des entreprises peuvent être constitutives de harcèlement au sens du code du travail mais non du code pénal.

Dans son ouvrage le harcèlement moral au travail Marie-France Hirigoyen précise que la prise de conscience française apportée par la loi de 2002 s'est enrichie d'un apport européen le 20 octobre 2004 grâce à un accord-cadre sur le stress au travail qui a été signé par les partenaires sociaux suite à une réflexion menée conjointement au sein de l'Union Européenne.

Sur le territoire français, des accords nationaux plus récents ont été également signés par les partenaires sociaux. L'accord du 26 mars 2010, notamment, incite les entreprises à déclarer clairement que le harcèlement et la violence sur le lieu de travail ne sont pas tolérés et qu'il faut prévoir, en tel cas, des mesures appropriées de gestion et de prévention.

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, a également été modifiée en ce qui concerne la charge de la preuve et la médiation depuis janvier 2003. Contrairement à une idée répandue, la preuve de harcèlement moral ne repose plus sur le seul salarié.

La preuve du harcèlement moral repose en réalité sur les deux parties. Le salarié, doit démontrer la matérialité des actes dont il prétend avoir été la victime au travers d'éléments de faits précis et concordants. Il n'a pas à prouver le harcèlement mais doit montrer que celui-ci est vraisemblable. Lorsque le juge considère que la matérialité des faits est établie, une présomption simple est posée et il revient à l'employeur de prouver que lesdits faits ne sont pas constitutifs de harcèlement moral. S'il échoue, sa responsabilité vis-à-vis du salarié peut être engagée sur le fondement de l'obligation de sécurité de résultat.

IV-A-2) Les obligations légales de l'employeur face au harcèlement en France.

L'article L.1152-4 du code du travail, prévoit une obligation de prévention pour l'employeur qui est tenu de prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement moral.

L'article L.1152-6 prévoit, quant à lui, que l'employeur mette en place une médiation dès qu'il a connaissance de faits de harcèlement.

Afin d'exonérer sa responsabilité, l'employeur doit pouvoir prouver qu'il a pris, en amont, toutes les mesures de prévention pour lutter contre le harcèlement moral :

- Information des salariés sur les dispositions du code pénal.
- Actions d'information et de sensibilisation sur le harcèlement moral pour les travailleurs et bien entendu les principaux postes d'encadrement.
- Planification de mesure de prévention en intégrant dans le règlement intérieur de l'entreprise, une procédure d'alerte en matière de harcèlement moral.

Lorsque ces mesures demeurent insuffisantes et que des faits de harcèlement sont dénoncés au sein de l'entreprise, celles-ci ont pour obligation d'effectuer différentes actions :

- Ouvrir une enquête interne afin de d'établir la réalité des faits.
- Organiser une médiation entre les salariés en y conviant éventuellement, dans le cas échéant le Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) et la médecine du travail.

Dans des cas graves, l'entreprise peut prononcer une sanction disciplinaire à l'encontre du salarié fautif pouvant aller jusqu'au licenciement.

Il est important de noter qu'il existe d'autres recours pour le salarié. S'il le souhaite, il peut alerter les délégués du personnel et organismes syndicaux de son choix.

S'il s'estime non pris en compte, le salarié du secteur privé pourra solliciter des appuis extérieurs auprès de l'inspection du travail qui pourra transmettre éventuellement le dossier à la justice. Il peut également saisir le Conseil des Prud'hommes.

Dans le secteur public, le salarié devra plutôt saisir le Tribunal administratif.

A l'issue de ces démarches, la victime peut elle-même se pourvoir en justice et déposer une plainte pour harcèlement.

L'article L.1155-1 de non-discrimination des victimes de harcèlement les protège après divulgation des faits. Ainsi, aucun salarié ne pourra être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une discrimination pour avoir dénoncé de tels agissements. Cependant, rien n'empêche un employeur de démontrer qu'un témoignage est guidé par la mauvaise foi, ce qu'il pourrait amener à une condamnation de la « fausse victime » si aucun fait constitutif de harcèlement ne pouvait être retenu.

Suite à un arrêt de la cour de cassation du 8 mars 2017, la responsabilité du harcèlement ne repose pas uniquement sur l'employeur. Le responsable des ressources humaine qui aurait eu connaissance de faits de harcèlement moral peut être accusé de faute professionnelle s'il n'intervient pas.

La définition du harcèlement moral donné par la loi de 2002, modifiée en 2003 et les différents accords-cadres qui ont suivi, ont ensuite été affinés par les jurisprudences successives.

Les différents arrêts rendus en matière de jurisprudence ont établi selon Marie-France Hirigoyen « un lien explicite entre l'organisation du travail, le harcèlement moral et les risques psycho-sociaux. Le harcèlement managérial est désormais reconnu en droit français. Cette définition plus large est venue inquiéter bon nombre de patron et de manager »⁴³.

L'actualité française, de ces dernières semaines, avec l'ouverture du procès très médiatisé de l'entreprise France Télécom, accusée de harcèlement professionnel à grande échelle nous permet de proposer une illustration des évolutions législatives susceptibles de découler de situations particulières.

IV-A-3) « l'affaire France Télécom » : vers de nouvelles évolutions de la jurisprudence ?

Depuis le 6 mai 2019, sept prévenus, anciens dirigeants de l'entreprise France Télécom comparaissent au tribunal correctionnel de Paris pour harcèlement moral au travail.

En effet, entre 2008 et 2009, 35 salariés de France télécom se sont donnés la mort dont plusieurs sur leurs lieux de travail.

La cause de cette vague de suicide a été imputée par de nombreux collègues et familles de victimes à un harcèlement moral au travail évoluant depuis déjà plusieurs mois au sein de l'entreprise. Il semblait s'agir d'un harcèlement organisationnel alimenté par un souhait de restructuration de l'entreprise avec nécessité de suppression de personnel notamment.

Les cadres auraient été les plus souvent visés par ces pratiques de management particulièrement dur, et agressif.

Concrètement, il s'agissait de « mise au placard », comme des affectations ne correspondant pas aux compétences des salariés, sans qu'aucun préavis ne soit donné ou d'un déménagement de bureau, au retour d'un départ en congés par exemple, des supports technologiques utilisés de manière intrusive dans la vue des salariés etc. Les salariés pouvaient se retrouver du jour au lendemain parfois sans poste de travail identifié, sans

⁴³ Marie-France Hirigoyen. (2017). *Le harcèlement moral au travail*, ch.7.

mission, sans ordinateur.... Un salarié a même mis fin à ses jours avec une arme blanche au cours d'une réunion après qu'on vienne de lui annoncer que sa mutation venait d'être décidée à son insu.

Certains hauts dirigeants de l'entreprise qui auraient eu connaissance de ces faits, n'auraient pas pris les mesures préventives nécessaires en dépit de nombreux signalements de cas de souffrance au travail.

Le contexte économique avec un endettement important de l'entreprise suite au « dégroupage des lignes téléphoniques » imposé dès 2002 par la réglementation européenne sera au cœur de la défense des anciens membres de la direction de France Télécom.

Ils sont aujourd'hui poursuivis en tant qu'auteurs principaux d'une « stratégie d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et les agents, à créer un climat professionnel anxiogène ayant eu pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité des salariés ».

C'est la première fois qu'une entreprise du CAC 40 est amenée à comparaître avec sept de ses dirigeants devant la justice pour harcèlement moral. La France est le premier pays à poursuivre une entreprise et ses dirigeants sur le lien entre organisation du travail, mal être au travail et suicides.

Les condamnations ne pourraient être que pénales. Ainsi, les peines encourues peuvent paraître assez faibles au regard de la gravité des faits dénoncés puisqu'elles ne peuvent excéder, en ce cas, 15 000 euros d'amende et un an d'emprisonnement. Ce procès n'en reste pas moins important et pourrait faire jurisprudence à l'avenir ce qui rend le monde économique très attentif aux conclusions de ce procès qui, fera date.

Beaucoup soulignent l'importance également symbolique de ces audiences concernant le devoir de mémoire envers les victimes et les familles.

De très nombreuses familles de victimes et de syndicats de l'entreprise se sont portés partie civile dans ce dossier (118 demandes de constitution de parties civiles en tout).

Ce procès hors norme va être nécessairement très médiatisé et aidera sans doute à lever les tabous qui emprisonnent encore la parole des salariés victimes de harcèlement. D'une manière plus générale, il faut espérer que les futures jurisprudences feront avancer la reconnaissance des risques psychosociaux liés au travail.

IV-A-4) Le système juridique au Canada :

Le Québec a voté en 2002, la première loi en Amérique du Nord régissant le harcèlement psychologique au travail. D'autres provinces Canadiennes, comme le Saskatchewan en 2007 et l'Ontario en 2010 ont ajouté des dispositions concernant le harcèlement psychologique à leur propre code de la sécurité et de santé au travail. Les autres provinces n'ont pris que des dispositions partielles.

Selon Marie France Hirigoyen « la législation québécoise est la seule à prévoir au Canada un recours individuel pour la victime lui permettant d'obtenir un dédommagement financier »⁴⁴. Tout comme en France : « L'employeur a l'obligation de moyen afin de prévenir le harcèlement psychologique et le faire cesser si des cas sont portés à sa connaissance ».⁴⁵ Contrairement à la France « Les recours en cas de violation du droit s'exerce uniquement contre l'employeur et les victimes n'ont pas de recours direct contre le harceleur lui-même si l'auteur du harcèlement n'est pas l'employeur »⁴⁶.

La prise en charge médicale des soins relatifs aux conséquences psychiques du harcèlement moral ne pourra, au Québec, être pris en charge et dédommagé que s'il y a reconnaissance d'accidents de travail ou de maladie professionnelle. Cet aspect limite considérablement les soins remboursés pour les victimes.

Selon Katherine Lippel,⁴⁷ la définition québécoise et le cadre juridique concernant le harcèlement psychologique est complexe et rend difficile la démonstration du harcèlement expliquant qu'une vaste majorité des plaintes ne peut aboutir.

Plus récemment, la Loi numéro 1 d'exécution du budget de 2017 et la Loi sur les relations de travail au parlement (Loi du Canada 2018, ch.22) sont venues modifier le code Canadien du travail afin de renforcer le régime visant à prévenir le harcèlement et la violence dans les lieux de travail. Les modifications essentielles portent sur l'amélioration des déclarations des cas de harcèlement qui pourront se faire notamment par voie électronique. Outre les axes de répression à l'encontre des harceleurs qui ont été renforcées, des efforts conséquents sont prévus en matière de prévention et de repérage en milieu professionnel.

Contrairement à la France où la victime dispose de six ans pour relater des faits de harcèlement, le Canada limite ce délai, sauf circonstances exceptionnelles à 3 mois.

⁴⁴ MF Hirigoyen. (2017). *Le harcèlement au travail*.

⁴⁵ K.Lippel, *Chaire de recherche du Canada en droit de la santé et de la sécurité au travail*, Faculté de droit, université d'Ottawa.

⁴⁶ MF Hirigoyen. (2017). *Le harcèlement moral au travail*, p.110

⁴⁷ Katherine Lippel, *Chaire de recherche du Canada en droit de la santé et de la sécurité du travail*, Faculté de droit, université d'Ottawa.

B) Les solutions mises en place par les entreprises en matière de prévention du harcèlement.

IV-B-1) Ce qui découle de la loi France et au Canda :

En France, la Loi sur le harcèlement moral au travail fait peser de fortes obligations sur les employeurs lorsque des cas de harcèlement sont signalés. Toutefois, la mise en place de solutions de prévention de cette problématique reste encore très inégale en fonction de la taille de l'entreprise, des secteurs d'activités et de la philosophie même des organisations.

Il faut garder à l'esprit que 85% des français travaillent dans de petites entreprises, au sein desquelles la mise en œuvre d'axes de prévention peut s'avérer encore plus complexe.

MF Hirigoyen s'appuyant sur une enquête Malakoff Médéric publiée en 2005 résume parfaitement la situation : « même si une grande majorité de DRH considère le bien-être au travail comme un facteur de productivité, plus de la moitié déclare ne pas avoir mis en place de mesures concrètes pour prévenir ces situations de harcèlement par manque d'outils d'évaluation (63%), une connaissance insuffisante des solutions (45%) et une absence d'expert en interne (46%) ».

Pour ce qui concerne le harcèlement organisationnel, la prévention ne peut être que collective. Beaucoup de préconisations existent et sont disponibles sur les différents sites internet émanant du ministère du travail, mais malheureusement elles ne peuvent s'appliquer à la lettre dans toutes les entreprises. Cela suppose une réflexion préalable sur les stratégies puis de personnel qualifié disposant de temps et de moyen pour les mettre en place.

La première étape consiste à choisir des outils d'analyse des risques et d'établir un « pré-diagnostic ». Il s'agit ici, d'éléments de prévention primaire.

Le ministère du travail, insiste également sur des actes de prévention secondaires visant à informer et sensibiliser les salariés à la problématique du harcèlement moral. Dans ce domaine, les entreprises font souvent appel à des prestataires extérieurs qui proposent des conférences d'information, des séminaires de gestion de stress, de résolution de conflits...

L'ensemble de ces actions a vocation à aider le salarié à s'adapter à des conditions de travail parfois difficiles mais elles sont assez généralistes. En matière de harcèlement moral, cela s'avère très insuffisant. En effet, la prévention visant les techniques managériales est souvent négligée lors de ces interventions alors qu'elle est capitale.

En 2010, sous l'impulsion de l'Inspection Générale des Affaires Sociales, Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Penicaud ont remis au premier ministre un rapport intitulé : « Bien

être et efficacité au travail»⁴⁸ qui propose une liste de dix propositions et de recommandations visant à améliorer la santé psychologique des salariés.

Les auteurs insistent sur le fait que la santé des salariés est avant tout l'affaire des managers et qu'elle ne doit pas s'externaliser. Ils préconisent entre autres de : « soutenir les cadres de proximité, mettre en place des espaces de discussions, redonner du sens au travail, ne pas nier les problématiques personnelles ». L'employeur est incité à mettre en place des procédures concrètes de soutien en faveur des cadres de proximité puisqu'ils sont en première ligne concernant les conflits et les problèmes d'absentéisme. La difficulté pointée par les auteurs étant de leur laisser suffisamment de marge de manœuvre pour gérer leur équipe tout en s'efforçant de ne pas faire peser sur ces cadres trop de pression qui pourrait se répercuter négativement sur les salariés par effet de ricochet. Ainsi, des formations à l'écoute, au dialogue et à la gestion des conflits destinés au personnel d'encadrement sont clairement encouragées.

Le rapport évoque la mise en place d'espaces de dialogue et de discussion visant à intégrer les salariés, en fonction de leur poste, dans des décisions qui les concerne.

Les effets pervers des nouvelles technologies qui peuvent agir au détriment de la communication verbale sont dénoncés, les échanges directs sont valorisés.

Les auteurs du rapport, ont par ailleurs mis en exergue toutes les actions destinées à redonner du sens au travail. Ici encore, la communication concernant des grandes orientations de l'entreprise doit être une préoccupation quotidienne. Réussie, elle peut constituer un facteur motivationnel très efficace.

Enfin, c'est particulièrement dans les périodes de changement ou de transition que l'employeur est incité à accompagner ses salariés faute de quoi les résistances aux changements seront inévitables et secondairement source de conflits.

Afin d'améliorer les relations interpersonnelles, le rapport Lachmann propose également de rendre plus fréquent le recours à un supérieur hiérarchique à n+2 ou un responsable de ressource humaine en cas de difficulté avec le cadre de proximité.

IV-B-2) Les Initiatives innovantes des entreprises :

Depuis quelques années, les entreprises mettent énormément de choses en place afin que leurs salariés soient les plus productifs possible. Prenons l'exemple du campus de Google qui est

⁴⁸ H.Lachmann, C.Larose, M. Pénicaud,. (2010). *Bien être et efficacité au travail. Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*,

vu comme le « Paradis sur terre ». Les salariés disposent entre autre d'espaces de relaxation, on peut y trouver des sortes de « capsules » destinées aux siestes réparatrices, le code vestimentaire est libéré, des repas gourmets y sont servi à volonté, les animaux de compagnie sont autorisés sur le site, une salle de fitness est disponible... Tout cela a couté très cher à l'entreprise Google mais selon eux, les salariés se sentent ainsi bien mieux dans leur lieu de travail et sont donc plus productifs. Cela limiterait aussi l'absentéisme pour arrêt maladie. D'autres entreprises qui n'ont pas forcément le même budget que Google ont instauré des « After-Work », où les collègues se retrouvent après les heures de travail pour échanger et mieux apprendre à se connaître. Il y a aussi le principe de « Team-Building » qui permet aux salariés de se regrouper et de travailler sur des projets ludiques comme des activités ou des évènements qui permettront d'accroître la motivation et de promouvoir la coopération.

Il est bien entendu primordial de favoriser le bien-être au travail mais toutes les actions décrites plus haut ne permettront pas, on le sait bien, d'endiguer le phénomène éminemment complexe du harcèlement psychique en entreprise dont les causes sont multiples.

On peut même se demander comment réagirait, un salarié qui se retrouverait, malgré tout cet arsenal de « bien-être », en situation de harcèlement ?

Oserait-il se plaindre de quoi que ce soit alors que tant de choses sont faites pour son bien être ?

Le harcèlement ne serait -il pas encore plus difficile à prouver et à déceler ? Cela pourrait-il favoriser le déni du salarié, des témoins ?

Il faut donc rester attentif car de toute action, y compris positive, peut découler des effets pervers allant à l'encontre du but recherché.

S'il est évident qu'il faut continuer à promouvoir et encourager les innovations destinées à ce que les salariés se sentent le mieux possible au travail, il ne faudrait pas que cela fasse écran aux souffrances psychologiques pour lesquelles encore beaucoup d'efforts restent à faire en vue de les repérer et les faire cesser.

Chapitre 5 : Analyse de terrain.

A) Objectifs et méthodologie.

Après avoir décortiqué les données de la littérature concernant le phénomène du harcèlement psychique : ses conséquences, les solutions mises en place et leurs limites, le cadre juridique sous-jacent, il nous est apparu indispensable d' étoffer nos recherches par une étude de terrain approfondie.

V-A-1) Organisation des hypothèses et rappel de la problématique.

Notre but principal est de répondre à notre problématique : Pourquoi les solutions mises en place pour lutter contre le harcèlement moral dans le monde du travail n'ont jusque-là pas permis d'éradiquer le phénomène ? Tentative d'une analyse comparative entre le Canada et la France.

Pour nous aider à répondre à cette problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

1. Le harcèlement moral au travail est universel et ancien cependant, les formes d'expressions peuvent varier selon les époques, les avancées technologiques et les pays.
2. L'origine du harcèlement moral en milieu professionnel dans sa forme actuelle peut être analysée comme un effet pervers des systèmes organisationnels en France comme au Canada. D'autres causes peuvent être envisagées.
3. La pérennisation du harcèlement moral au travail au fil des ans peut avoir des causes internes aux entreprises : difficultés de repérage, déni d'un sujet à la fois tabou et sensible, craintes des conséquences de la divulgation. Comparaison entre la France et le Canada.
4. La pérennisation du harcèlement moral au travail au fil des ans peut avoir des causes externes aux entreprises : les aspects juridiques encadrant le harcèlement professionnel sont difficilement applicables en France et au Canada.
5. Les conséquences psycho sociales du harcèlement au travail sont lourdes tant au niveau individuel que collectif en France comme au Canada mais l'absence de résultat tangible pour éradiquer le phénomène pourrait peser différemment selon le modèle socio-économique sous-jacent.

V-A-2) Méthodologie de l'étude.

Afin de réaliser cette enquête de terrain, nous avons deux possibilités : Réaliser une étude qualitative « à caractère intensif, utilisant au niveau de la récolte des données une approche relativement ouverte, non directive, permissive et indirecte des personnes interrogées »⁴⁹. Ici, il n'y a pas besoin d'échantillonnage. Ou alors réaliser une étude quantitative, qui elle, doit être faite sur un nombre plus important de répondants, pour que les données soient mesurables et représentatives.

Nous avons choisi de réaliser notre étude sur un mode qualitatif pour au moins deux raisons. Tout d'abord, il était compliqué de trouver un grand nombre de victime de harcèlement moral au travail, qui, nous l'avons vu, ne s'expriment pas si facilement sur le sujet. D'autres part, en décidant d'interroger moins de victime, les entretiens ont pu être plus poussés, et surtout personnalisés. Cette dimension plus humaine des victimes nous a paru plus adaptée à cette problématique que ne l'aurait été l'envoi d'un questionnaire. Nous avons décidé de réaliser cette analyse de cas sous forme d'interview. Nous avons utilisé un hétéro-questionnaire que nous avons rédigé en nous inspirant d'un modèle validé, utilisé dans une étude réalisée en 2001, par C. Gasparo⁵⁰, Doctorante en sociologie au CNRS, qui a étudié une cohorte de 94 patients harcelés.

J'ai eu l'opportunité d'interviewer trois personnes ayant été victimes de harcèlement moral : le premier est un ingénieur, cadre dans l'aérospatial d'une entreprise publique française, le second est un étudiant Canadien travaillant, à temps partiel dans un restaurant à Montréal pour financer ses études et le dernier sondé était une employée travaillant dans la grande distribution pour une enseigne bien connue en France. Étant en stage au Canada à Montréal pendant cette période, j'ai réalisé deux de ces interviews via Skype et la dernière sur site au Canada. Le questionnaire comprenait six parties, avec au début des données assez générales puis progressivement des items plus spécifiques du harcèlement lui-même. Pour la plupart des questions, les sondés pouvaient donner plusieurs réponses et certaines questions étaient plus ouvertes afin de faciliter l'expression. Ensuite, j'ai décidé de compléter cette étude de cas par le point de vue d'un professionnel. J'ai sollicité une interview auprès d'un médecin psychiatre du Centre Hospitalier de La Rochelle spécialisé en victimologie. Cet entretien a consisté en quatre questions ouvertes.

⁴⁹ Suma s.a. (1998). *Les études de marché qualitatives*. Louvain-la-Neuve, Séminaire IAG Perfectionnement, Université catholique de Louvain, 1.

⁵⁰ Gasparo. (2003). *Étude d'une cohorte clinique de patients harcelés : Une approche sociologique quantitative*.

L'objectif principal de cette étude de terrain étant d'aborder notre problématique sous un angle plus concret destiné à valider ou non nos hypothèses de départ.

B) Résultats et réponses aux hypothèses.

V-B-1) Résumé des résultats :

Vous trouverez les réponses des sondés en annexe « **1. Verbatim** » p.67.

Voici un résumé de chaque cas, reprenant les réponses les plus significatives dans l'ordre chronologique du questionnaire :

Sondé 1	Le premier sondé est un ingénieur cadre dans l'aérospatial en France. Il a 30 ans, vit en couple et a un niveau d'étude supérieur (Bac + 3 et plus). Il travaille depuis plus d'un an dans une grande entreprise où il est en CDI. Lorsque que les faits de harcèlement ont commencé, il n'y avait pas de modification repérable dans l'organisation, il portait un grand intérêt à son travail et n'avait qu'une reconnaissance moyenne de son investissement. Le harcèlement s'est manifesté par un supérieur et dure depuis maintenant plus de six mois. Son supérieur le traite avec mépris, il ne l'informe pas sur les réunions ou lui cache des informations importantes, il reçoit des consignes très confuses et son travail est très souvent critiqué. Il a souvent des objectifs qui ne peuvent pas être atteints avec des deadlines irréalisables. Tout cela a eu des répercussions sur sa vie de famille qu'i a tendance à délaissé. Il a parlé de ce qu'il vivait à sa DRH, sans avoir par la suite aucune aide en dehors de celle de ses proches. Son cas de harcèlement n'a pas été judiciairisé. Cependant, il a eu des symptômes psychiques tels qu'angoisse, anxiété et des troubles du sommeil. Il a dû consulter son médecin traitant afin d'avoir un traitement avec des prescriptions de médicaments sur ordonnance. Ce qui l'a freiné initialement à parler est la peur du jugement, peur que les faits ne soient pas reconnus et la crainte d'être stigmatisé comme une victime qui n'a pas réussi à faire face à ce problème de lui-même alors qu'il a des responsabilités importantes.
Sondé 2	Le second sondé est un étudiant Canadien travaillant à Montréal. Agé, de 21 ans, il vit seul, il a niveau d'étude équivalent à un Bac + 2 et occupait un poste de serveur dans un restaurant en CDI. En tant qu'étudiant, il travaillait à temps

	<p>partiel (juste les weekends). Le restaurant était une petite entreprise ou lorsque que les faits de harcèlement ont commencé, il n'y avait pas de modification repérable dans l'organisation. Il portait un intérêt moyen à son travail et n'avait qu'une reconnaissance moyenne de la part de ses supérieurs. Ces supérieurs lui montraient du mépris, le menaçait. Ils l'isolaient en rompant la communication avec lui et l'oppressait en contrôlant son temps de durée des pauses. Il arrivait qu'il soit sur les lieux de travail sans rien avoir à faire. Il est arrivé qu'il ait eu des reproches par rapport à des arrêts maladies pourtant très courts (d'une journée ou deux) et médicalement attestés. Les plannings étaient souvent modifiés sans aucune concertation. En raison de cette situation, il a démissionné ce qui a engendré une perte financière pour lui. Il n'en avait parlé à personne dans son entreprise, il a juste reçu de l'aide de ses proches. Son cas n'a pas été judiciairisé, mais il a eu des symptômes psychiques tels que de l'angoisse, de l'anxiété et des troubles du sommeil. Il n'a vu aucun médecin pour ce problème spécifique et n'a eu aucun traitement sur ordonnance. Ce qui l'a freiné à parler était tout d'abord la honte, de décevoir ses parents, la peur de perdre son emploi et d'avoir une trop grosse perte financière. Mais à bout de force, il a quand même décidé de quitter son poste (situation de plein emploi au Canada) et a retrouvé un poste, mais très éloigné de son logement et de sa faculté. Enfin, on note que dans son entreprise le turnover était très important et que du fait de son temps partiel il avait peu de proximité avec les autres employés et se sentait isolé.</p>
Sondé 3	<p>La troisième sondée est une femme de plus de 41 ans, de niveau scolaire Brevet des collèges étant employée dans le secteur privé dans un Intermarché de Charente maritime, qui comptait entre 50 à 300 employés. Cela faisait plus de 5 ans qu'elle y travaillait en CDI. Au moment des faits, il y avait des modifications repérables dans l'organisation du travail. L'employée portait un grand intérêt à ses missions avec même un surinvestissement tout en n'obtenant qu'une reconnaissance moyenne. Le harcèlement était le fait d'un supérieur, qui lui manifestait du mépris et lui faisait des menaces de représailles hors travail. Elle devait régulièrement changer de poste de travail et n'était pas informée des modifications relatives à son travail, ce supérieur contrôlait la durée de ses pauses et vérifiait fréquemment ses casiers/ tiroirs.</p>

	<p>Elle avait des consignes confuses, et était privée de matériels nécessaires à l'exécution de ses tâches, son travail était souvent critiqué. Il lui fixait des objectifs qui ne pouvaient pas être atteints. Elle a eu des avertissements montés de toute pièces, a eu des reproches concernant à des arrêtes maladies. Ses plannings étaient souvent changés sans concertation. Cela a eu de grosses répercussions sur sa vie personnelle : Perte financière, dégradations des relations et difficulté à s'investir dans les problématiques familiales. Elle a parlé de ce qui lui arrivait à ses collègues, aux représentants du personnel et à la médecine du travail. Elle a reçu de l'aide de la part des représentants du personnel, du CHST et de la médecine du travail. Elle a aussi reçu de l'aide de la part du médecin conseil de la Sécurité Sociale, des institutions judiciaires ainsi que de l'aide de la part de ses proches. Son cas a été judiciairisé. Au final, grâce à son dossier médical, elle a réussi à négocier une rupture conventionnelle de contrat (pour inaptitude de poste) lui ouvrant droit à des indemnités chômage. En revanche, sa procédure a échoué aux Prudhommes. Elle a eu souffert des graves symptômes psychiques tels que : anxiété, d'angoisse, troubles du sommeil, dépression, état de stress-post traumatiques et même idées noires et suicidaires. Elle a aussi eu des troubles physiques associés. Elle a dû être suivie par un psychiatre et elle a reçu pendant plusieurs mois des traitements psychotropes sur ordonnance. Elle avait peur de parler par peur de jugement, par crainte de perdre son emploi, et que cela se sache en dehors de l'entreprise la bloquant pour retrouver du travail ... C'est grâce à la médecine du travail, qu'elle a appris que d'autre salariés avaient évoqués un harcèlement cela qui l'a poussée à se faire aider.</p>
Interview médecin psychiatre	<p>En mai 2019, j'ai eu l'opportunité de réaliser un entretien Skype avec un médecin psychiatre du Centre Hospitalier de La Rochelle spécialisé en victimologie. J'ai eu l'occasion d'évoquer avec ce médecin quatre différents points : Les circonstances dans lesquelles il avait pu rencontrer des victimes de harcèlement moral au travail, les caractéristiques spécifiques des expressions cliniques que présentaient ces patients, les modalités du suivi proposé à ces victimes et les plus grosses difficultés rencontrées dans ces prises en charge. Le spécialiste m'a précisé que les patients venaient consulter soit d'eux même soit après avoir été adressés par leur médecin traitant/</p>

	<p>médecin du travail ou médecin conseil de la Sécurité Sociale. Ensuite le médecin a insisté sur l'importance de différencier les situations de souffrance au travail (burn-out et divers conflits professionnels) et le harcèlement moral proprement dit. Le psychiatre remarque que les victimes ont tendance à consulter trop tardivement (quand elles sont à un niveau de dépression voire au bord du suicide). Selon lui, le harcèlement moral reste un sujet encore très tabou. Les médecins généralistes sont peu informés et ont tendance à traiter ces états comme des dépressions et à limiter les soins à une prescription de psychotropes et d'arrêts-maladies ce qui est nécessaire mais insuffisant. Un accompagnement spécifique dans les démarches est indispensable faute de quoi les dépressions perdurent. De plus, durant cette interview le médecin a bien précisé qu'il pouvait y avoir plusieurs causes au harcèlement. Lorsqu'il y a une modification organisationnelle dans l'entreprise, il observe qu'il y a généralement plusieurs victimes de harcèlement sur la même période. Dans ces cas, les racines du problème de harcèlement sont tellement structurelles qu'elles sont difficiles à combattre si l'entreprise n'intervient pas directement au sein de ses services. Ensuite, il peut arriver qu'il y ait harcèlement sans qu'il n'y ait aucun changement organisationnel au sein de l'entreprise, et alors le nombre de victime est généralement moindre. Dans cette situation, l'employeur n'a pas toujours connaissances des faits. Le harceleur est souvent un individu avec une personnalité narcissique, se montrant très investi dans son travail et donnant satisfaction à ses employeurs ce qui le met au-delà de tout soupçon. Selon le psychiatre, il n'y a pas de personnalité type de victime. Si l'on retrouve un point commun fréquent comme le manque de confiance et d'estime en soi, il faut toutefois être prudent dans cette analyse car cela peut être une cause mais très souvent c'est avant tout une conséquence du harcèlement. Enfin, le médecin observe, que le harcèlement vient souvent frapper un individu à un moment où il est plus vulnérable dans sa vie personnelle (séparation, deuil, maladies d'un proche...). Concernant le suivi, il s'organise de trois axes différents axes : une approche psychothérapeutique visant à renforcer l'estime de soi est très importante. Ensuite, il faut faire en sorte que la victime puisse prendre de la distance par rapport au milieu pathogène (arrêts maladies le plus souvent). Enfin, il faut accompagner ces</p>
--	--

	<p>personnes dans les démarches administratives et juridiques, rentrer en contact avec le médecin du travail et de la sécurité sociale... Pour conclure, concernant les plus grandes difficultés rencontrées dans le suivi de ces patients, le psychiatre estime que si le principal objectif à atteindre est bien sûr d'aider les victimes à retrouver un équilibre psychique, cela ne fait pas tout, et qu'il est aussi très important de les encourager à obtenir une réparation juridique et financière. Le médecin déplore la complexité des procédures judiciaires ainsi que de leurs coûts élevés qui amènent énormément de victime à abandonner leurs démarches. De plus, le fait que le contexte socio-économique en France ne soit pas favorable en matière d'emploi est un facteur bloquant dans la mobilité professionnelle. Ce contexte a donc tendance à pérenniser le harcèlement tant que la victime n'aura pas d'autre solution que de rester sous l'emprise du harceleur.</p>
--	---

Grâce à cette étude qualitative, nous retiendrons principalement les points suivants :

Il semble bien exister deux contextes différents de harcèlement moral : les cas directement liés à des changements organisationnels au sein de l'entreprise et les autres cas où aucun changement n'était repéré. On remarque également que la plupart que les victimes sont des personnes très impliquées dans leur travail n'obtenant qu'une reconnaissance moyenne de cet investissement. Elles sont souvent isolées d'un point de vue social ou professionnel. Elles ont des tâches irréalisables à effectuer par manque de consignes claires. Il peut arriver que les entreprises soient au courant des faits de harcèlement sans qu'aucune mesure ne soient mises en place pour autant. Les conséquences du harcèlement sont très lourdes pour les victimes avec des impacts négatifs portant à la fois sur leur santé psychique, physique et leur vie personnelle.

V-B-2) Analyse et réponses aux hypothèses.

Nous allons reprendre chaque hypothèse une par une et les valider ou non grâce notre étude de terrain mais aussi grâce à toute notre étude théorique :

- ***Le harcèlement moral au travail est universel et ancien cependant, les formes d'expression peuvent varier selon les époques, les avancées technologiques et les pays.***

Grâce à notre étude théorique sur le harcèlement moral dans le monde du travail, nous avons pu démontrer que le terme de harcèlement est apparu aux alentours des 1980 dans les pays scandinaves, mais qu'il existait depuis fort longtemps déjà. Dès son origine, le travail a toujours eu une forte relation avec l'esclavagisme. Même si aujourd'hui ce terme s'est modernisé et que le travail est vecteur de lien social et nous permet de nous faire une place dans la société, il peut toujours être générateur de souffrance. Ensuite, oui, les formes d'expressions varient selon les époques. Nous avons pris l'exemple des TIC qui ont modifié notre façon de travailler. Cela a permis l'émergence de nouveaux outils de travail mais aussi à de nouvelles formes de communications. Toute cette modernisation a aussi amené à des changements organisationnels qui n'ont pas toujours été en faveur des salariés et pu engendrer des situations de harcèlement. Les nouvelles technologies ont aussi « brisé » les barrières entre la vie au travail et la vie privée. C'est ainsi que des victimes peuvent avoir une pression permanente, sans répit. Par exemple, en recevant des mails professionnels durant leur congé ou weekend. A cause des réseaux sociaux l'intrusion dans la vie privée des salariés est courante. Des informations personnelles peuvent être divulguées à leur insu et se voir diffusées jusque dans les murs de l'entreprise alimentant moqueries et réactions hostiles qui, à terme peuvent faire le lit d'un harcèlement moral.

- ***L'origine du harcèlement moral en milieu professionnel dans sa forme actuelle peut être analysée comme un effet pervers des systèmes organisationnels en France comme au Canada. D'autres causes peuvent être envisagées.***

Le médecin psychiatre a décrit, tout comme la littérature que nous avons étudiée concernant la France et le Canada, deux contextes bien différents pouvant expliquer le développement de cas de harcèlement moral en entreprise. Quand il y a un changement organisationnel, et c'est la situation la plus reconnue, il y a généralement plusieurs victimes durant la même période et les racines du harcèlement sont si structurelles qu'elles sont difficiles à combattre si l'entreprise n'intervient pas directement au sein de ses services. Lors de l'interview auprès des victimes, nous avons vu que dans deux cas sur trois il y a eu harcèlement sans qu'il n'y ait aucun changement organisationnel, l'un en France et l'autre au Canada.

Il existe bel et bien des cas où aucun changement préalable n'est repéré au sein de l'entreprise. Dans ce cas de figure, ce ne sont donc pas des déterminants organisationnels qui peuvent être incriminés, on parle de « facteurs individuels ». Le harceleur est unique ou appartient à un groupe très restreint. Le nombre de victime est généralement moindre. Dans cette situation, l'employeur n'a malheureusement pas toujours connaissances des faits. Le harceleur est fréquemment un individu à la personnalité narcissique, très investi dans son travail et apprécié par sa hiérarchie. Il peut être difficile d'identifier ses agissements qui sont masqués par des résultats plutôt satisfaisants. Le repérage de la victime est tout aussi difficile car, sous emprise d'un harceleur qui la manipule, elle reste souvent très longtemps murée dans le silence avant de parler. Le déni existe aussi du côté de l'entreprise car reconnaître un cas de harcèlement engage sa responsabilité et oblige l'employeur à mettre en place énormément de procédures.

Nous pouvons donc répondre à cette hypothèse en disant que oui, les systèmes organisationnels peuvent être à l'origine de harcèlement moral dans le monde du travail, mais il est aussi possible qu'il y ait harcèlement sans aucune modification organisationnelle. Dans ce cas, il y a généralement moins de victimes mais le harcèlement est plus compliqué à prouver.

- ***La pérennisation du harcèlement moral au travail au fil des ans peut avoir des causes internes aux entreprises : difficultés de repérage, déni d'un sujet à la fois tabou et sensible, craintes des conséquences de la divulgation. Comparaison entre la France et le Canada.***

Comme nous l'avons vu dans l'aspect théorique, la pérennisation du harcèlement moral peut être en lien avec des causes internes aux entreprises. Le harcèlement au sein des organisations est un sujet tabou et sensible. Par crainte des conséquences négatives des procédures judiciaires engagées, et de l'atteinte à l'image de marque de l'organisation, des attitudes de déni sont fréquemment rencontrées du côté des employeurs et hauts dirigeants. Ce déni concourt inévitablement à perpétuer des situations de harcèlement qui soit, ne seront jamais révélées soit, le seront trop tardivement pour agir efficacement et éviter les dommages.

Il semble que les entreprises disposent d'assez peu d'outils en termes d'information et même de connaissances sur le sujet.

Dans notre étude de terrain, les deux sondés français avaient cherché en vain des recours au sein de leur entreprise (le sondé numéro 1 avait parlé de son cas de harcèlement à sa DRH, cependant rien n'a été mis en place, le sondé 3 s'était tourné vers les délégués du personnel mais n'a finalement obtenu d'aide concrète que de la part d'un service médical extérieur à son entreprise). Quant au troisième sondé, canadien, il semble que les faits soient passés totalement inaperçus, dans un contexte de déni total de l'employeur et d'indifférence flagrante de ses collègues témoins, ce qui peut paraître encore plus inquiétant.

On peut donc là aussi répondre par l'affirmative. Il existe bel et bien des causes internes aux entreprises expliquant la pérennisation du phénomène de harcèlement moral

- ***La pérennisation du harcèlement moral au travail au fil des ans peut avoir des causes externes aux entreprises : les aspects juridiques encadrant le harcèlement professionnel sont difficilement applicables en France et au Canada.***

Nous avons analysé dans la partie théorique qu'ils existaient de lois punissant le harcèlement moral en France et au Canada. Cependant ces procédures sont longues, coûteuses et semées d'embûches. A cause de cela, de nombreuses victimes n'ont pas forcément la force de s'engager dans toutes ces démarches judiciaires

Dans notre interview auprès du médecin psychiatre, nous avons vu que les médecins généralistes n'étaient pas encore suffisamment formés au repérage de ces problématiques ce qui aboutit à une orientation tardive des victimes vers les spécialistes.

Enfin et surtout, il existe encore beaucoup de lacune en termes d'information des salariés.

Chacun d'entre nous peut un jour devenir victime ou témoin de harcèlement et devrait connaître les procédures d'alerte ce qui est loin d'être le cas. A cet égard, le silence des collègues témoins de harcèlement ressort de manière très flagrante chez nos trois sondés.

Les associations de victimes dont la mobilisation a permis l'évolution de la loi française en 2002, permettant de caractériser officiellement le harcèlement comme un délit manquant, quant à elles, cruellement de moyens pour agir et être plus représentées sur le territoire. Au-delà de l'arsenal juridique punitif nécessaire, les associations de victimes défendent encore aujourd'hui auprès du Ministère du Travail, une politique de prévention collective du harcèlement qui ne peut être totalement portée par le monde de l'entreprise.

Donc, oui, il existe des causes externes aux entreprises permettant d'expliquer la pérennisation du harcèlement moral au travail au fil des ans.

- *Les conséquences psycho sociales du harcèlement au travail sont lourdes tant au niveau individuel que collectif en France comme au Canada mais l'absence de résultat tangible pour éradiquer le phénomène pourrait peser différemment selon le modèle socio-économique sous-jacent.*

Les conséquences du harcèlement moral sont multiples pour la société. Les arrêts maladies, les ruptures de contrats, les soins : tout cela a un coût social pour la France. Du fait de l'absentéisme les entreprises enregistrent des baisses de productivité, des journées entières de travail sont perdues. Même présent, le salarié harcelé est, on l'a montré, moins performant. Le système social en France est très protecteur, la sécurité sociale prend en charge les soins des victimes via le système général c'est-à-dire en dehors de la reconnaissance de maladie professionnelle. De plus les salariés, s'ils ne démissionnent pas, peuvent prétendre à des indemnités de chômage après un licenciement, en lien avec une rupture conventionnelle de contrat.

Au Canada la situation est différente. Avec un taux de chômage à 5,6% et un taux de croissance de 2,8%, il est moins compliqué d'y trouver un emploi. Le harcèlement moral a un coût mais il apparaît moins important car les salariés sont indemnisés moins longtemps que ce soit en arrêt maladie ou au chômage et les soins médicaux des victimes sont moins pris en charge et coûtent donc moins à la collectivité. Le système social est protecteur mais beaucoup moins qu'en France. Le système Canadien est plus libéral et plus flexible. Il y a certes moins de protection mais il y a plus de possibilité de mobilité. Le coût social est moindre.

Nous pouvons donc répondre que oui, le harcèlement moral a des conséquences psycho sociales lourdes tant au niveau individuel que collectif en France comme au Canada mais il pèse différemment selon le modèle socio-économique sous-jacent.

V-B-3) Points forts et limites de l'étude.

Selon moi, cette étude comporte plusieurs intérêts : ce questionnaire plutôt complet, réalisé en six parties m'a permis de bien analyser les formes de harcèlement vécues par les sondés. De plus, le fait d'avoir des questions fermées et ouvertes s'est avéré être très intéressant pour libérer la parole en limitant les risques de dispersion par rapport à l'objectif initial. Ensuite, j'ai eu la chance de pouvoir sonder des salariés français mais aussi un salarié Canadien ce qui a enrichi ma réflexion et m'a permis d'élargir mon angle de perception du phénomène. Même si le nombre de sondé est limité, l'apport des témoignages est renforcé par la grande disparité

des cas : univers professionnels variés, différences de modalités de harcèlement et d'évolution. Ceci m'a permis d'explorer les différentes facettes de ce phénomène et d'illustrer ce que j'avais pu lire dans la littérature par des cas concrets.

De plus, avoir pu interroger un médecin psychiatre spécialisé en victimologie a été une vraie opportunité. Le point de vue d'un professionnel a permis d'avoir une vision plus globale et plus générale. Le médecin amène un regard extérieur et complémentaire à celui des victimes avec nécessairement le recul lié à sa fonction.

Concernant les limites, il aurait été utile d'avoir un nombre plus important de victimes à interroger. Cependant il était compliqué de trouver des victimes qui voulaient témoigner sur ce sujet. A la place d'interview, une étude sur un plus grand nombre de cas aurait permis de collecter plus de données que j'aurai pu croiser en vue d'apporter des éléments statistiques comparatifs plus pertinents. Au niveau des professionnels, il aurait fallu, dans l'idéal, pouvoir obtenir le témoignage d'un médecin du travail, d'un juriste et d'un représentant du personnel d'entreprise. Cela n'a pas été réalisable du fait de mon expatriation au moment de l'étude.

Conclusion

A travers ce mémoire, nous avons analysé et étudié le harcèlement moral dans sa globalité en ayant comme ligne directrice la problématique suivante :

Pourquoi les solutions mises en place pour lutter contre le harcèlement moral dans le monde du travail n'ont jusque-là pas permis d'éradiquer le phénomène ? Analyse comparative entre la France et le Canada.

Grâce à nos recherches nous avons donc pu analyser le harcèlement moral dans sa forme globale, faire une analyse comparative entre la France et le Canada, étudier les conséquences que ce soit pour les victimes ou pour les entreprises et enfin explorer les actions mises en place afin de lutter contre le harcèlement moral.

De ces recherches nous avons pu émettre cinq hypothèses :

1. Le harcèlement moral au travail est universel et ancien cependant, les formes d'expressions peuvent varier selon les époques, les avancées technologiques et les pays.
2. L'origine du harcèlement moral en milieu professionnel dans sa forme actuelle peut être analysée comme un effet pervers des systèmes organisationnels en France comme au Canada. D'autres causes peuvent être envisagées.
3. La pérennisation du harcèlement moral au travail au fil des ans peut avoir des causes internes aux entreprises : difficultés de repérage, déni d'un sujet à la fois tabou et sensible, craintes des conséquences de la divulgation. Comparaison entre la France et le Canada.
4. La pérennisation du harcèlement moral au travail au fil des ans peut avoir des causes externes aux entreprises : les aspects juridiques encadrant le harcèlement professionnel sont difficilement applicables en France et au Canada.
5. Les conséquences psycho sociales du harcèlement au travail sont lourdes tant au niveau individuel que collectif en France comme au Canada mais l'absence de résultat tangible pour éradiquer le phénomène pourrait peser différemment selon le modèle socio-économique sous-jacent.

Notre analyse de terrain nous a permis de valider toutes les hypothèses sauf l'hypothèse numéro 2, qui ne l'est que partiellement puisque nous avons mis en évidence qu'il pouvait y avoir des cas de harcèlement moral dont les causes n'étaient pas organisationnelles.

Nous pouvons donc conclure que le harcèlement moral dans le monde du travail est un phénomène universel et ancien. Il est présent dans nos sociétés depuis de nombreuses années mais il fallut du temps avant de le nommer et d'en définir les contours. L'arrivée des nouvelles technologies a influencé les types et les manifestations du harcèlement moral. Le contexte socio-économique tendu et en mutation constante pèse également sur le phénomène.

Nous avons aussi pu analyser que les causes du harcèlement moral en entreprise étaient multifactorielles pouvant s'expliquer par des facteurs organisationnels mais aussi des facteurs individuels.

Même si le harcèlement moral dans le monde du travail est ancien, il persiste et aucune des solutions recherchées qu'elles soient juridiques ou organisationnelles au sein des entreprises, n'a vraiment permis d'infléchir le problème.

Enfin, aujourd'hui, le harcèlement moral reste un sujet assez tabou pour les entreprises et ces dernières semblent disposer d'assez peu de connaissances, d'informations et d'outils pour lutter efficacement.

La pérennisation du harcèlement moral peut donc avoir des causes internes mais aussi externes aux entreprises.

Tous ces facteurs ont perpétué le harcèlement moral dans le monde du travail même si on observe que les victimes ont moins de résistance à parler aujourd'hui qu'auparavant.

En rédigeant ce travail, nous avons pu nous rendre compte de l'importance des études publiées sur le sujet, et de l'impact qu'ont pu avoir certains écrits sur les législateurs. Ainsi, les premiers ouvrages de MF Hirigoyen, relayés par les associations de victimes, ont largement aidé à faire évoluer la loi au début des années 2000. Nous souhaitons, ici, leur rendre hommage.

Beaucoup reste à faire, car les études restent trop rares, et utilisent des méthodologies trop différentes.

Or, il semble nécessaire de continuer à mesurer le phénomène et surtout à évaluer les actions de lutte mises en place pour ne garder que celles qui pourraient s'avérer efficaces. Les études, enquêtes et mémoires que nous souhaitons nombreux dans le futur, seront, chacun à leur niveau, utiles pour ne pas oublier ce fléau.

Annexe :

1. Verbatim

HÉTÉRO QUESTIONNAIRE AYANT SERVI DE BASE POUR LES INTERVIEWS DIRIGÉES.

I. Données personnelles

1) *Sexe:*

Femme

Homme

2) *Age:*

Moins de 20 ans

21-30 ans

31-40 ans

+ de 41 ans

3) *Etat civil:*

Vit seule

Vit en couple

4) *Niveau de diplôme de fin d'étude:*

BEPC

Baccalauréat

Bac+2

Bac+3 et plus

Cadre

Cadre supérieur

4) *Effectif de l'entreprise :*

Petite (1 à 9)

Moyenne (10-49)

Grande (50 à 300)

Très grande (300 et plus)

5) *Ancienneté dans l'entreprise :*

Moins d'1 an

1 an à 5 ans

5 à 15 ans

Plus de 15 ans

6) *Type de contrat :*

CDI

CDD

Intérimaire

II. Situation professionnelle au moment des faits:

1) *Secteur d'activité:*

Privé

Public

2) *Domaine:*

Médical

Enseignement

Administratif

Commerce

Travail manuel

Services

Service aux personnes

Services d'état

Autres

3) *Fonction exercée :*

Ouvrier

Employés

Profession intermédiaire

7) *Modifications repérables ressenties dans l'organisation du travail :*

Oui

Non

8) *Intérêt porté à votre travail :*

Grande

Moyenne

Nul

9) *Reconnaissance obtenue :*

Grande

Moyenne

Nulle

10) *Surinvestissement de temps dans le travail :*

Oui

Non

III. Manifestation du harcèlement moral

1) *Manifestation du harcèlement :*

Par un collègue

Par un supérieur
Par un client

2) *Y avait-il un contexte particulier au début des faits :*

Oui / Non

Si oui :

Embauche
Faits personnels (maladie, grossesse...)
Conflit avec des collègues/superviseur
Changement de poste

3) *Durée des agissements :*

Moins de 6 mois
6 mois à 1 an
Plus de 1 an

IV. Techniques de harcèlement

1) *Techniques relationnelles :*

Injures
Mépris
Menaces
Menaces de représailles hors travail

2) *Techniques d'isolements:*

Changement de poste de travail
Omission d'information relatives au travail
Absence de communication (mise à l'écart d'information exemple : mails non reçus)
Moins de rapport de relationnel avec les autres salariés

3) *Techniques de surveillance ou persécutoire :*

Contrôle de la durée des pauses
Contrôle de la communication
Vérification des tiroirs, casiers, bureau

4) *Technique d'attaque du geste de travail :*

a) Injonctions paradoxales :

Avoir à faire des tâches déjà faite
Avoir des consignes confuses et contradictoires
Être sur les lieux de travail et ne rien avoir à faire

b) Disqualification du poste :

Privation de matériel ou outils nécessaires à l'exécution des tâches

Diminution de l'autonomie
Critique du travail accompli
Avoir des tâches disqualifiantes

c) Surcharge du poste de travail :

Avoir des objectifs qui ne peuvent pas être atteints
Dead-line irréalisable

5) *Techniques punitives :*

Avoir eu des avertissements montés de toutes pièces
Congés non accordés au dernier moment
Reproche par rapport à des arrêt maladie
Changement de planning sans concertation
Promesses de promotions sociales non tenues

V. Suite du harcèlement

1) *Répercussion sur l'emploi*

Démision
Mutation
Mise en invalidité
Inaptitude au poste par la médecine du travail
Licenciement
Arrêts maladie

2) *Répercussions sur la vie de famille et vie sociale*

Oui
Non

Si oui,

Perte financière
Dégradation relation avec vos proches
Difficulté à s'investir dans des problématiques familiales

3) *Avez-vous informé quelqu'un de ce qu'il vous arrivait au sein de votre entreprise ?*

Oui
Non

Si oui, à qui ?

Collègue

DRH
Patron
Superviseur
Représentant du personnel
CHSCT
Médecine du travail

4) Aide obtenue :

a) Aide interne à l'entreprise:

Oui
Non

Si oui, aide reçue de la part :

Collègue
Superviseur
DRH
Patron
Représentant du personnel
CHST
Médecine du travail

b) Aide externe:

Oui
Non

Si oui, aide reçue de la part de:

Médecin traitant
Psychologue / Psychiatre
Médecin conseil de la CQ
Inspection du travail
Institution judiciaire
Aide proche / famille

5) Votre cas de harcèlement a-t-il été judiciairisé:

Oui
Non

Si oui, quel en a été le résultat?

Réponse ouverte

VI. Signes cliniques :

1) Durant cette période de harcèlement avez-vous eu des symptômes :

a) Psychique:

Oui
Non

Si oui :

Angoisse, anxiété
Dépression
Stress post-traumatiques
Trouble du sommeil
Idées noires ou suicidaires

b) Physique:

Oui
Non

2) Avez-vous du suivre un traitement pharmaceutique sous ordonnance :

Oui
Non

3) Avez-vous eu besoin d'un suivi psychologique / psychiatrique :

Oui
Non

Quel ont été les freins les plus importants avant que vous vous ne divulguiez vos faits de harcèlement moral?

Réponse ouverte

Merci pour votre participation.

INTERVIEW D'UN MEDECIN PSYCHIATRE DU CENTRE HOSPITALIER DE LA ROCHELLE SPECIALISE EN VICTIMOLOGIE



- 1) Dans quelles circonstances avez-vous rencontré des victimes de harcèlement moral au travail ?**
- 2) Ces cas de harcèlement avaient-ils des caractéristiques spécifiques dans leur expression clinique ?**
- 3) En quoi a consisté le suivi de ces victimes ?**
- 4) Quelles ont été les plus grandes difficultés rencontrées dans le suivi de ces patients ?**

RÉPONSES DES TROIS SONDÉS À L'HÉTÉRO QUESTIONNAIRE

Ces interviews ont été réalisées en mai avec trois sondés, tous différents. Voici la retranscription des réponses:

Sondé 1: Ingénieur cadre dans l'aérospatiale en France.

Sondé 2: Etudiant Canadien travaillant au Canada.

Sondé 3 : Employé à Inter-Marché en France.

I. Données personnelles

1) *Sexe:*

Femme

Homme

Réponses : 1) Homme - 2) Homme - 3) Femme

2) *Age:*

Moins de 20 ans

21-30 ans

31-40 ans

+ de 41 ans

Réponses : 1) 21-30 ans - 2) 21-30 ans - 3) + de 41 ans

3) *Etat civil:*

Vit seul

Vit en couple

Réponse: 1) Vit en couple - 2) Vit seul - 3) Vit en couple

4) *Niveau de diplôme de fin d'étude:*

BEPC

Baccalauréat

Bac+2

Bac+3 et plus

Réponses: 1) Bac + 3 et plus - 2) Bac + 2 - 3) BEPC

II. Situations professionnelle au moment des faits:

1) *Secteur d'activité:*

Privé

Public

Réponses: 1) Public - 2) Privé - 3) Public

2) *Domaine:*

Médical

Enseignement

Administratif

Commerce

Travail manuel

Services

Service aux personnes

Services d'état

Autres

Réponses: 1) Autres - 2) Service aux personnes - 3) Commerce

3) *Fonction exercée :*

Ouvrier

Employés

Profession intermédiaire

Cadre

Cadre supérieur

Réponses: 1) Cadre - 2) Employé - 3) Employé

4) *Effectif de l'entreprise :*

Petite (1 à 9)

Moyenne (10-49)

Grande (50 à 300)

Très grande (300 et plus)

Réponses: 1) Grande - 2) Moyenne - 3) Grande

5) *Ancienneté dans l'entreprise :*

Moins d'1 an

1 an à 5 ans

5 à 15 ans

Plus de 15 ans

Réponses: 1) 1 à 5 ans - 2) 1 à 5 ans - 3) 5 à 15 ans

6) *Type de contrat :*

CDI

CDD

Intérimaire

Réponses: 1) CDI - 2) CDI - 3) CDI

7) Modifications repérables ressenties dans l'organisation du travail :

Oui

Non

Réponses: 1) Non - 2) Non - 3) Oui

8) Intérêt porté à votre travail :

Grande

Moyenne

Nul

Réponses: 1) Grande - 2) Moyenne - 3) Grande

9) Reconnaissance obtenue :

Grande

Moyenne

Nulle

Réponses: 1) Moyenne - 2) Moyenne - 3) Moyenne

Moyenne

10) Surinvestissement de temps dans le travail :

Oui

Non

Réponses: 1) Oui - 2) Non - 3) Oui

III. Manifestation du harcèlement moral

1) Manifestation du harcèlement :

Par un collègue

Par un supérieur

Par un client

Réponses: 1) Supérieur - 2) Supérieur - 3) Supérieur

Supérieur

2) Y avait-il un contexte particulier au début des faits :

Oui / Non

Réponses : 1) Non - 2) Non - 3) Oui

Si oui :

Embauche

Faits personnels (maladie, grossesse...)

Conflit avec des collègues/superviseur

Changement de poste

Réponse: 3) Changement de poste

3) Durée des agissements :

Moins de 6 mois

6 mois à 1 an

Plus de 1 an

Réponses: 1) 6 mois à 1 an - 2) Moins de 6 mois

3) 6 mois à 1 an

IV. Techniques de harcèlement

1) Techniques relationnelles :

Injures

Mépris

Menaces

Menaces de représailles hors travail

Réponses: 1) Mépris - 2) Mépris / Menaces - 3) Mépris /

Menaces de représailles hors travail

2) Techniques d'isolements:

Changement de poste de travail

Omission d'information relatives au travail

Absence de communication (mise à l'écart d'information exemple : mail non reçus)

Moins de rapport de relationnel avec les autres salariés

Réponses: 1) Omission d'information sur les réunions /

Absence de communication - 2) Absence de

communication - 3) Changement de poste de travail

/ Omission d'information relatives au travail

3) Techniques de surveillance ou persécutoires :

Contrôle de la durée des pauses

Contrôle de la communication

Vérification des tiroirs, casiers, bureau

Réponses: 1) Contrôle de la communication - 2) Contrôle

de la durée des pauses - 3) Contrôle de la durée des pauses

/ Vérification des tiroirs, casiers, bureau

4) Technique d'attaque du geste de travail :

a) Injonctions paradoxales :

Avoir à faire des tâches déjà faite

Avoir des consignes confuses et contradictoires

Être sur les lieux de travail et ne rien avoir à faire

Réponses: 1) Avoir des consignes confuses et

contradictaires - 2) Être sur les lieux de travail et ne rien

avoir à faire - 3) Avoir des consignes confuses et

contradictaires

b) Disqualification du poste :

Privation de matériel ou outils nécessaires à l'exécution des tâches

Diminution de l'autonomie
Critique du travail accompli
Avoir des tâches disqualifiantes

Réponses: 1) Diminution de l'autonomie / Critique du travail incompris - 2) Diminution de l'autonomie - 3) Privation de matériel ou outils nécessaire à l'exécution des tâches / Diminution de l'autonomie / Critique du travail incompris

c) Surcharge du poste de travail :

Avoir des objectifs qui ne peuvent pas être atteints
Dead-line irréalizable

Réponses: 1) Avoir des objectifs qui ne peuvent pas être atteints / Dead-line irréalizable - 2) Aucune - 3) Avoir des objectifs qui ne peuvent pas être atteints

5) Techniques punitives :

Avoir eu des avertissements montés de toutes pièces
Congés non accordés au dernier moment
Reproche par rapport à des arrêts maladie
Changement de planning sans concertation
Promesses de promotions sociales non tenues

Réponses: 1) Promesses de promotions sociales non tenues - 2) Reproche par rapport à des arrêts maladie / Changement de planning sans concertation - 3) Avoir eu des avertissements montés de toutes pièces / Reproche par rapport à des arrêts maladie / Changement de planning non concertés

V. Suite du harcèlement

1) Répercussion sur l'emploi

Démission
Demande de mutation
Mise en invalidité
Inaptitude au poste par la médecine du travail
Licenciement
Arrêts maladie

Réponses : 1) Demande de mutation - 2) Démission - 3) Mise en invalidité

2) Répercussions sur la vie de famille et vie sociale

Oui
Non

Réponses : 1) Oui - 2) Oui - 3) Oui

Si oui,

Perte financière

Dégradation relation avec vos proches
Difficulté à s'investir dans des problématiques familiales

Réponses: 1) Difficulté à s'investir dans des problématiques familiales - 2) Perte financière - 3) Perte financière / Dégradation relation avec vos proches / Difficulté à s'investir dans des problématiques familiales

3) Avez-vous informé quelqu'un de ce qu'il vous arrivait au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

Réponses: 1) Oui - 2) Non - 3) Oui

Si oui, à qui ?

Collègue

DRH

Patron

Superviseur

Représentant du personnel

CHSCT

Médecine du travail

Réponses: 1) Collègue / DRH - 2) Collègue / Représentant du personnel / Médecine du travail

4) Aide obtenue :

a) Aide interne à l'entreprise:

Oui

Non

Réponses: 1) Non - 2) Non - 3) Oui

Si oui, aide reçue de la part :

Collègue

Superviseur

DRH

Patron

Représentant du personnel

CHST

Médecine du travail

Réponses: 3) Représentant du personnel / CHST / Médecine du travail

b) Aide externe:

Oui

Non

Réponses: 1) Oui - 2) Oui - 3) Oui

Si oui, aide reçue de la part de:

Médecin traitant
Psychologue / Psychiatre
Médecin conseil de la CQ
Inspection du travail
Institution judiciaire
Aide proche / famille

Réponses: 1) Médecin traitant / Aide proche / famille - 2) Aide proche / famille - 3) Médecin conseil de la CQ / Institution judiciaire / Aide proche / famille

5) Votre cas de harcèlement a-t-il été judiciairisé:

Oui
Non

Réponses : 1) Non - 2) Non - 3) Oui

Si oui, quel en a été le résultat?

Réponse ouverte

Réponse: 3) Négociation rupture conventionnel de contrat venant droit à des indemnités chômage. Échec de la procédure au prudhomme. Départ de l'entreprise pour inaptitude au poste.

VI. Signes cliniques :

1) Durant cette période de harcèlement avez-vous eu des symptômes :

a) Psychique:

Oui
Non

Réponses: 1) Oui - 2) Oui - 3) Oui

Si oui,

Angoisse, anxiété
Dépression
Stress post-traumatiques
Trouble du sommeil
Idées noires ou suicidaires

Réponses: 1)angoisse, anxiété / Trouble du sommeil - 2)angoisse, anxiété / Trouble du sommeil - 3)angoisse, anxiété / Dépression / Stress post-traumatiques / Trouble du sommeil / Idées noires ou suicidaires

b) Physique:

Oui
Non

Réponses: 1) Non - 2) Non - 3) Oui

2) Avez-vous du suivre un traitement pharmaceutique sous ordonnance :

Oui
Non

Réponses: 1) Oui - 2) Non - 3) Oui

3) Avez-vous eu besoin d'un suivi psychologique / psychiatrique :

Oui
Non

Réponses: 1) Non - 2) Non - 3) Oui

4) Quel ont été les freins les plus importants avant que vous ne divulguiez vos fait de harcèlement moral?

Réponse ouverte

Réponses: 1) Peur du jugement / Peur que les faits ne soient pas reconnus / Crainte d'être stigmatisé comme une victime / Sentiment de honte de na pas avoir réussi à faire face à ce problème.

2) Précarité sociale, perdre son emploi en tant qu'étudiant représente une baisse de revenu conséquente / Peur de parler / Honte / Étant à temps partiel peu de proximité avec les autres salariés / Turnover important, donc il était compliqué de s'attacher et a créer des liens / Le Canada ayant le plein emploi, cela a poussé le sujet a démissionner.

3) Peur d'être jugé / Crainte de perdre son emploi Le sujet était totalement isolé mais elle a appris par la médecine du travail que d'autre cas était concernés ce qui l'a aidé a parler.

Merci pour votre participation.

RETRANSCRIPTION DES RÉPONSES SUITE À L'INTERVIEW DU MÉDECIN PSYCHATRE

Cet interview a été réalisée en mai avec un médecin Psychiatre du centre hospitalier de La Rochelle spécialisé en victimologie. Voici la retranscription de ses réponses.

Dans quelles circonstances avez-vous rencontré des victimes de harcèlement moral au travail ?

"En tant que médecin psychiatre exerçant en Centre Médico Psychologique (CMP), j'ai rencontré plusieurs patients victimes de harcèlement moral au travail tout au long de ma carrière. Les consultations psychiatriques étant gratuites dans ces centres, il était relativement plus facile pour les victimes de consulter dans la mesure où elles avaient déjà subi des pertes financières ne leur permettant pas de se financer une psychothérapie en secteur libéral. Les patients, venaient consulter soit d'eux même où ils étaient adressés par leur médecin traitant, médecin du travail ou médecin conseil de la Sécurité Sociale".

Ces cas de harcèlements avaient-ils des caractéristiques spécifiques dans leur expression clinique ?

"C'est en effet parfois difficile de faire la part des choses entre toutes les situations de souffrance au travail qui ne sont pas stricto sensu du harcèlement moral : tel que l'épuisement professionnel, le burn out et divers conflits professionnels. Les victimes de harcèlement moral consultent malheureusement tardivement quand ils sont déjà à un niveau de dépression voire d'idées suicidaires. Même si, les choses semblent progresser depuis la loi de 2002, le tabou sur le harcèlement moral semble très important en entreprise, à la fois du côté des dirigeants et des DRH mais aussi de la médecine du travail. Les médecins généralistes sont peu formés et ont tendance à limiter leurs soins à la prescription aux antidépresseurs et aux arrêts-maladies. Les causes du harcèlement moral peuvent s'avérer très différentes d'un cas à l'autre. On observe souvent un contexte de modifications organisationnelles à l'origine de contraintes économiques qui viennent au final peser sur les employés via les équipes encadrement. Dans ces cas, il y a souvent plusieurs salariés qui se retrouvent harcelés sur la même période. La parole se libère parfois un peu plus tôt mais les racines du problème de harcèlement sont tellement structurelles qu'elles sont difficiles à combattre si l'entreprise n'intervient pas directement au sein de ses services.

Dans d'autres cas, on ne retrouve pas de contexte organisationnel évident. La victime semble être la proie d'un ou plusieurs harceleurs agissants de façon plus autonome. L'employeur n'a pas toujours connaissance des faits et il existe un petit nombre voir une unique victime ce qui est un facteur d'isolement et de frein à la verbalisation. Le repérage du harceleur qui agit de façon autonome n'est pas aisé, il s'agit souvent de personnalité narcissique très investie dans leur travail qui donne satisfaction à leur propre supérieur même si cela se fait au dépend de salarié qui dépendent d'eux. Je ne pense pas qu'il existe en revanche de profil type de victime très établi, mais on retrouve un point commun classique qui est le manque de confiance en soi dont il est toutefois difficile d'établir s'il s'agit d'une cause ou d'une conséquence au harcèlement. En revanche, j'ai assez fréquemment noté que le harcèlement venait frapper des personnes à moment où ils se trouvaient plus vulnérables dans leur vie personnelle (par exemple : maladie ou deuil d'un proche, déménagement, grossesse...)".

En quoi a consisté le suivi de ces victimes ?

"A mon sens, le suivi des victimes de harcèlement doit s'articuler autour de trois axes. Le premier étant l'approche psychothérapeutique visant à renforcer l'estime de soi qui est souvent très affaiblie, le plus souvent associé à des prescriptions médicamenteuses. Le deuxième axe repose sur la mise à distance du milieu pathogène : jour de congé avec éloignement géographique, arrêt maladie avec autorisation de sortie libre de domicile. Le troisième est d'aider la victime dans ses démarches administratives : ne pas hésiter à rentrer en contact avec le médecin du travail, médecin conseil de la Sécurité Sociale et d'apporter un accompagnement et un suivi dans le parcours socio- judiciaire".

Quelles ont été les plus grandes difficultés dans le suivi de ces patients ?

"D'un point de vue médical, l'objectif primordial est bien entendu d'aider la victime à retrouver un équilibre psychique lui permettant de reprendre le plus normalement possible le cours de son existence. Toutefois, dans le cas du harcèlement professionnel, cela n'est pas totalement suffisant. Une réparation juridique et financière devrait légitimement pouvoir être apportée aux victimes en fonction de la gravité de ce qu'elles ont subi. Cet aspect échappe le plus souvent au monde médical. La complexité des procédures juridiques ainsi que leurs coûts amènent beaucoup de victimes à renoncer à ce volet de leur rétablissement. En effet, le chemin juridique est semé d'embûches que ce soit dans le domaine prudhommal ou d'une plainte au pénal".

2. Index des abréviations.

DP : Délégués du Personnel.

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

IMAQ : Institut de Médiations et d'Arbitrage du Québec.

OMS : Organisation Mondiale de la Santé.

RPS : Risques Psycho Sociaux.

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication.

3. Bibliographie.

Articles académiques / livres :

- Angelo Soares. (2002). Ph.D. *Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail.*
- Aristote. (1837). *Ethique à Nicomaque.*
- Bouazil. (2001) Paul, *Harcèlement moral, harcèlement sexué ? Les difficultés d'une approche juridique, Travail, genre et sociétés*, vol. 5, no. 1, pp. 75-89.
- Brigitte Pereira. (2013). *Du harcèlement moral au harcèlement managérial, Les limites de l'objectivation légale.*
- Christian Genest, Chantal Leclerc et Marie-France Maranda. (2005). *Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail.*
- C.Gasparo. (2003). *Étude d'une cohorte clinique de patients harcelés : Une approche sociologique quantitative.*
- Code du travail, *article L.1152-4.*
- Code du travail, *article L.1152-6.*
- Code du travail, *article L.1155-1.*
- Diane Delage. (2013). *La prévention du harcèlement psychologique ; Agir à la source développement d'un instrument de mesure*, Québec.
- Élisabeth Grebot. (2007). *Harcèlement au travail Identifier, prévenir, désamorcer.*
- Francis Ginsbourger. (2010). *Ce qui tue le travail.* p.88.
- Géraldine Michel. (2001). *Au cœur de la marque Créer, gérer, développer et évaluer la marque*, p.2.
- Giuliano, Romina, Aurora Moroncini, et Oraiozili Depounti. (2012). *La certification ISO 9001 : un outil contre le harcèlement au travail ? Humanisme et Entreprise*, vol. 308, no. 3, pp. 33-48.
- Grenier-Pezé, Marie, *Contrainte par corps.* (2001). *Le harcèlement moral, Travail, genre et sociétés*, vol. 5, no. 1 pp. 29-41.
- H.Hoel et Aliii. (2001). *The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, p.445.
- Hélène Garner. (2006). *La place du travail dans l'identité des personnes.*
- H.Lachmann, C.Larose, M. Pénicaud. (2010). *Bien être et efficacité au travail. Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail.*
- Ilyess Elouaer, *La mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impact sur la performance organisationnelle*, p.18

Jean-François Blanchard, Pascale Desrumaux. (2011). *Le harcèlement moral au travail. Réponses psychosociales, organisationnelles et cliniques*, Les comptes rendus.

Joseph Schumpeter. (1942). *Capitalism, Socialisme et Démocratie*.

K.Lippel, *Chaire de recherche du Canada en droit de la santé et de la sécurité au travail*, Faculté de droit, université d'Ottawa.

Laure Célérier, Laurence Théry. (2010). *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*.

Leymann H, Mobbing. (1996). *La persécution au travail*, op.cit.

Marzano, Michela. (2006). *Qu'est-ce qu'une victime ? De la réification au pardon*, *Archives de politique criminelle*, vol. 28, no. 1, pp. 11-20.

Marie France Hirigoyen, (2017). *Le harcèlement moral dans le monde du travail*.

Marie France Hirigoyen. (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral démêler le vrai du faux*.

Marie France Hirigoyen. (2014). *Épidémiologie », éd., Le harcèlement moral au travail. Presses Universitaires de France*, pp. 30-48.

Marie-France Hirigoyen et Claire Bonafons. (2005). *Commentaires à propos de la loi française sur le harcèlement moral au travail*.

Michel Debout, rapporteur. (2001). *Le harcèlement moral au travail*.

Michel Grossetti. Sociologie de l'imprévisible. (2004). *Dynamiques de l'activité et des formes sociales. Presses Universitaires de France*, pp.225.

Maria Grazia Cassito. (2001). *Qu'est-ce que le harcèlement moral sur le lieu de travail*, p.24.

Michel Debout, *Le harcèlement moral au travail*, France.

M. Vézina, E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel et É. Fortin et al. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail/Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec.

Pascale Desrumaux. (2011). *Le harcèlement moral au travail. Réponses psychosociales, organisationnelles et cliniques*, Presses universitaires de Rennes, coll. « Psychologies », p.235.

Pascale Desrumaux. (2004). *Harcèlement moral et climats d'entreprise : effets de facteurs humains et organisationnels sur les jugements d'équité*, Volume 10.

Pereira, Brigitte. (2013). *Du harcèlement moral au harcèlement managérial. Les limites de l'objectivation légale*, *Revue française de gestion*, vol. 233, no. 4, pp. 33-54.

Philippe Davezies. (2012). *Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail*, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 14-2.

Poilpot-Rocaboy, Gwénaëlle, Comprendre la violence au travail. (2010). *Le cas du harcèlement psychologique* », *Humanisme et Entreprise*, vol. 296, no. 1, pp. 9-24.

Richard P. Chaykowski and Anthony Giles. (1998). *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Vol. 53, No. 1, *La mondialisation, le travail et les relations industrielles Globalization, Work and Industrial Relations (1998 WINTER)*, pp. 13-23

Riel, Jessica. Chatigny, Céline. Messing, Karen. (2016). *Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail*.

Sylvie Hamon-Cholet et Catherine Rougerie. (2000). *La charge mentale au travail : Des enjeux complexes pour les salariés*.

R. Girard. (1972). *La Violence et le sacré*, Paris, Grasset.

Tristan Klein et Virginie Govaere. (2012). *Impact des TIC sur le bien-être et la santé au travail*, chapitre 8.

Sites internet :

Corine Duval, 2010 : <http://alorthographe.unblog.fr/2010/12/14/etymologie-de-travailler-travail/>

Darcy Hango et Melissa Moyser, 2018 : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2018001/article/54982-fra.htm>

Enquête sociale générale, Canada 2019 :

http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=5221

Insee, enquête Emploi, 2018 : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3713743#consulter>

Jacques Mistral, 2011 : <https://lecercledeconomistes.fr/joseph-schumpeter-la-destruction-creatrice/>

Marie-Pierre, 2016 : <https://blog-santeautravail.com/harcelement-moral-au-travail-quelles-solutions/>

Pascale Robert-Diard, 2019 : https://www.lemonde.fr/societe/article/2019/05/25/proces-france-telecom-les-premiers-de-cordee-et-les-autres_5466990_3224.html

4. Table des matières.

REMERCIEMENTS	2
Introduction	4
Chapitre 1 : Le harcèlement moral dans sa forme globale.	7
A) Définition du concept de harcèlement moral.	7
I-A-1) Définition du terme harcèlement moral.	7
I-A-2) Les formes de harcèlement moral.	12
I-A-3) Les sources et les déterminants du harcèlement moral.	13
B) La pérennisation du harcèlement moral au fil des ans.	20
I-B-1) Solutions mises en place par les entreprises afin de lutter contre le harcèlement moral.	20
I-B-2) Les failles du dispositif.	21
Chapitre 2 : Analyse du harcèlement moral dans le monde du travail en France et au Canada.	24
A) Analyse du phénomène en France.	25
II-A-1) Analyse.	25
II-A-2) Conclusion.	29
B) Analyse du phénomène au Canada.	29
II-B-1) Analyse.	29
II-B-2) Conclusion	34
C) Comparaison entre ces deux pays.	34
II-C-1) Similitudes.	34
II-C-2) Différences.	35
Chapitre 3 : Les conséquences du harcèlement moral du point de vue des entreprises et des victimes.	36
A) Les répercussions de ce phénomène sur les entreprises (France et Canada).	36
III-A-1) Les répercussions du harcèlement moral sur les entreprises	36
III-B-2) Les entreprises complices du harcèlement psychologique ?	38
B) Les différentes conséquences du harcèlement moral sur les victimes (France et Canada).	40
III-B-1) Les répercussions sur les salariés.	40
III-B-2) Répercussions sur les témoins et proches de victimes.	42
Chapitre 4 Les actions mises en place afin de lutter contre le harcèlement moral.	44
A) Le cadre juridique face au harcèlement moral dans le monde du travail.	44
IV-A-1) Ce que dit la loi en France.	44
IV-A-2) Les obligations légales de l'employeur face au harcèlement en France.	45
IV-A-3) « l'affaire France Télécom » : vers de nouvelles évolutions de la jurisprudence ?	47
IV-A-4) Le système juridique au Canada :	48
B) Les solutions mises en place par les entreprises en matière de prévention du harcèlement.	50
IV-B-1) Ce qui découle de la loi France et au Canada :	50
IV-B-2) Les Initiatives innovantes des entreprises :	51
Chapitre 5 : Analyse de terrain.	53
A) Objectifs et méthodologie.	53

V-A-1) Organisation des hypothèses et rappel de la problématique.	53
V-A-2) Méthodologie de l'étude.	54
B) Résultats et réponses aux hypothèses.	55
V-B-1) Résumé des résultats :	55
V-B-2) Analyse et réponses aux hypothèses.	59
V-B-3) Points forts et limites de l'étude.	63
Conclusion	65
Annexe :	67
1. Verbatim	67
2. Index des abréviations.	77
3. Bibliographie.	78
4. Table des matières.	81
5. Résumé :	83
6. Abstract :	83
Mot-clés :	83
Keywords :	83

5. Résumé :

Ce mémoire va se focaliser sur le harcèlement moral dans le monde du travail. Étant en étude centré sur le management et sur l'international nous ferons une analyse du harcèlement moral en France et au Canada. Nous analyserons en première partie le harcèlement moral dans sa forme globale. Nous étudierons ses sources, ses formes et sa pérennisation.

Nous analyserons aussi les conséquences que cela a sur les victimes, les entreprises et les proches. Puis nous étudierons les actions mises en place afin de lutter contre le harcèlement moral. Au fil de cet écrit, nous verrons que le harcèlement moral reste un sujet tabou dans les entreprises, ce qui permet la pérennisation du phénomène.

Cette recherche met en évidence la nécessité de continuer à mesurer le phénomène et à évaluer les actions de lutte mises en place pour ne garder que celles qui pourraient s'avérer efficaces. Les études, enquêtes et mémoires que nous souhaitons nombreux dans le futur, seront, chacun à leur niveau, utiles pour ne pas oublier ce fléau.

6. Abstract :

This thesis will focus on psychological harassment in the workplace. As we are studying management and international issues, we will analyse moral harassment in France and Canada. In the first part, we will analyse psychological harassment in its global form. We will study its sources, its forms and its sustainability.

We will also analyse the consequences this has on victims, companies and relatives. Then we will study the actions put in place to fight against moral harassment. In the course of this paper, we will see that moral harassment remains a taboo subject in companies, which allows the phenomenon to continue.

This research highlighted the need to continue to measure the phenomenon and evaluate the control actions put in place to keep only those that could prove effective. The studies, surveys and memoirs that we hope to see in the future will be, each at its own level, useful in order not to forget this scourge.

Mots-clés : Harcèlement moral, risques psycho sociaux, mobbing, sécurité au travail, Technologie de l'Information et la Communication.

Keywords : Moral harassment, psycho-social risks, mobbing, workplace safety, Information and Communication Technology.