

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

La prévention du HM

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

Différence HM/stress

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

Différence HM/conflits

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

La prévention du HM

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

La prévention du HM

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

Plaintes des personnes

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

Enquête SUMER de la DARES

à la demande du Ministère du travail et d'Emploi

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

Le stress

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

Le stress

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

Les principaux stressseurs

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

La charge de travail

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

→ *Peur de ne pas y arriver*

Autonomie

▶ Trop d'autonomie

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

▶ Instrumentalisation de la notion d'autonomie: double lien

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

Manque de reconnaissance

▶ Manque de respect

▶ Manque de reconnaissance pour les efforts faits

▶ Sentiment de n'être qu'un pion

Mais:

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

Relations interpersonnelles

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

Contexte organisationnel

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

Conséquence du stress sur les individus

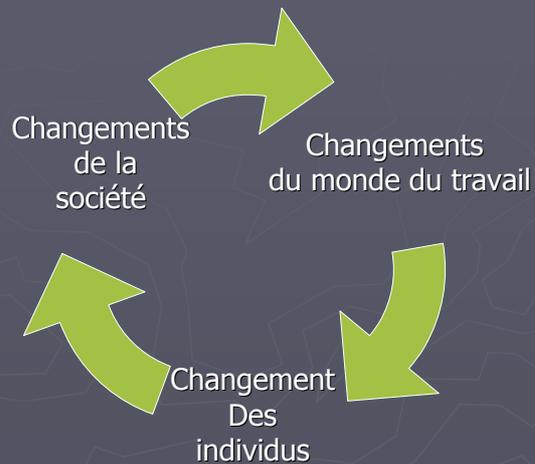
- ▶ Au niveau physique
 - Migraines, maux d'estomac, maladies cardiovasculaires,
 - troubles musculo-squelettiques
- ▶ Au niveau psychologique
 - Anxiété, dépression, épuisement professionnel
- ▶ Au niveau comportemental
 - Addictions, désinvestissement, violence

Le burn out

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

Stress → burn out → HM

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



Changements de la société

société narcissique

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

Changement du monde du travail

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

Changement des individus

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

Prévention des RPS

- ▶ **Prévention primaire**
 - Réduire le risque lui-même et ses conséquences
 - Repenser l'organisation du travail
- ▶ **Prévention secondaire**
 - Enrayer le problème dès son apparition
 - Actions de formation (gestion du stress)
- ▶ **Prévention tertiaire**
 - Accompagner les personnes en difficulté

Prévention primaire

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

Prévention secondaire

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

Prévention tertiaire

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

Prévention des RPS à La Poste

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

Que faire?

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

Que faire?

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

En conclusion

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