

# ● Harcèlement moral, comment l'éviter ?

À plusieurs reprises, et encore récemment, l'actualité a mis en lumière les conséquences tragiques que peut avoir la souffrance au travail : démotivation, dépression, actes de désespoir. Il faut cependant se garder de généraliser et replacer les choses dans leur contexte. Le passage à l'acte peut avoir des causes diverses et la souffrance au travail n'est peut-être que l'une d'entre elles, en quelque sorte la goutte d'eau qui fait déborder le vase. On se rappellera aussi que s'il est incontestable que le harcèlement est une violence qui entraîne une souffrance, pour autant, toute souffrance au travail n'est pas nécessairement causée par un harcèlement moral.

Le concept de harcèlement moral est issu d'une loi du 17 janvier 2002, qui prévoit deux types de sanctions très lourdes :

**Sur le plan prud'homal :** nullité du licenciement et réintégration.

**Sur le plan pénal :** jusqu'à un an d'emprisonnement et 15 000 € d'amende.

### QU'EST-CE QUE LE HARCÈLEMENT ?

Il s'agit de la répétition d'actions, volontaires ou non (attention, le harcèlement peut être constitué même sans élément intentionnel), ayant pour conséquence de déstabiliser, d'isoler, de déconsidérer, de discréditer, d'humilier, de compromettre la santé d'un ou plusieurs membres du personnel. Le harcèlement est souvent causé lui-même par l'envie, la jalousie, la rivalité, la peur. La

victime peut être atteinte des symptômes suivants : anxiété, état dépressif, anorexie, boulimie, maux de tête, troubles du sommeil.

### QU'EST-CE QUE CE N'EST PAS ?

La relation de travail repose inévitablement sur une succession de conflits entre deux intérêts complémentaires, mais opposés : celui du salarié et celui de l'employeur. Même si la lutte des classes n'est plus ce qu'elle était au XIX<sup>e</sup> siècle, il reste un conflit d'intérêt entre le « patron » et le « travailleur » (ces termes sont déjà porteurs de conflits, comme s'il n'y avait que le travailleur qui travaille et que le patron ne faisait rien...).

Le stress, les conflits entre partenaires sociaux, les difficultés relationnelles, un problème de conditions de travail, une agression ponctuelle ne sont pas constitutifs de harcèlement. Marie-France Hirigoyen, qui a introduit en France, avec un extraordinaire succès, le concept de harcèlement moral, grâce à un livre paru en 1998, en a écrit un second en 2001 pour corriger les fausses croyances suscitées par le premier. Tout conflit n'est pas harcèlement.

### DES CAS COMPLEXES À TRAITER AVEC ATTENTION

Il s'agit d'un domaine subjectif par essence, où le droit est saisi par la psychiatrie, où la pathologie se dispute à l'irrationnel. L'une des difficultés consiste à ne pas se laisser abuser par le calculateur (un bel exemple de manipulation à voir ou à revoir

dans le film « Le Placard », dans lequel le personnage principal est interprété par Daniel Auteuil, sur un scénario de Francis Veber).

On traitera avec la plus grande attention les sujets hypersensibles, déprimés et, bien entendu, ceux atteints de paranoïa. Ces derniers sont les plus redoutables, car ils se croient persécutés et peuvent devenir persécuteurs à leur tour.

### LES REMÈDES

Il faut mettre en place très en amont les moyens de lutter contre le harcèlement : informer, communiquer, former l'encadrement, sanctionner tout comportement inapproprié, rester mesuré dans ses écrits et dans ses propos, toujours se fonder sur des éléments objectifs.

### EN BREF...

- Diriger est un droit qui ne doit pas dégénérer en abus.
- Le harcèlement est une violence... Mais toute souffrance n'implique pas de harcèlement.
- Dialogue et médiation sont les clés du problème.
- Le bon manager inspire le respect, il ne doit pas inspirer la crainte.



Par **Olivier Meyer**

Avocat spécialiste en droit social  
Cabinet D,  
M&D-LAWROPE  
[dmd-avocats.com](http://dmd-avocats.com)