

## Que faire face à :

**1) Un cadre accusé de harcèlement moral**



**2) Un conflit interpersonnel**

## Les Risques Psycho-Sociaux en Santé au Travail Colloque du 8 Octobre 2009

Etienne TROUBAT  
<http://bourgogne.aract.fr>



# 1) QUE FAIRE FACE A UN CADRE ACCUSE DE HARCELEMENT ?



## ***Définitions préalables***

- Ht / Mt, des concepts apparemment distincts
- Mais une réalité souvent ambiguë

## ***Comment prévenir***

- Aider à différencier les actes
- Comprendre le processus pour agir sur celui ci

## ***Comment intervenir***

- Face à un cadre accusé de harcèlement...



## DES CONCEPTS APPAREMMENT DISTINCTS ...



MANAGEMENT	HARCELEMENT MORAL
<p>C'est la mobilisation de ses collaborateurs et l'organisation de leur activité afin d'en tirer le meilleur et d'atteindre des objectifs préalablement établis.</p> <p>Il s'agit de faire agir ses collaborateurs dans l'intérêt bien compris de l'organisation, de ceux-ci et de vous-même.</p>	<p>C'est « un ensemble d'agissements répétés, qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail, susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel » .</p> <p><i>Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002</i></p>
<p>Une définition légale déniée d'ambiguïté ?</p> <p>Vous avez dans votre équipe quelqu'un dont le manque de motivation professionnelle pose régulièrement problème (petits retards, actions non réalisées, oublis de transmissions...). En dépit de vos nombreuses observations, ces comportements persistent. Après l'avoir progressivement exclu des tâches à plus forte responsabilité, vous décidez de faire remonter le manque de professionnalisme de votre collaborateur. C'est alors qu'il tombe malade...</p>	



## MAIS UNE REALITE SOUVENT AMBIGUE ...



La **définition**  
volontairement **large**  
donnée par le  
législateur



L'exploitation de ce flou  
pour parfois « tenir à  
distance » une hiérarchie  
exigeante

La **complexité des situations** de harcèlement  
rencontrées sur le terrain.  
Avec une question récurrente :  
« Où est l'œuf, où est la poule ? »

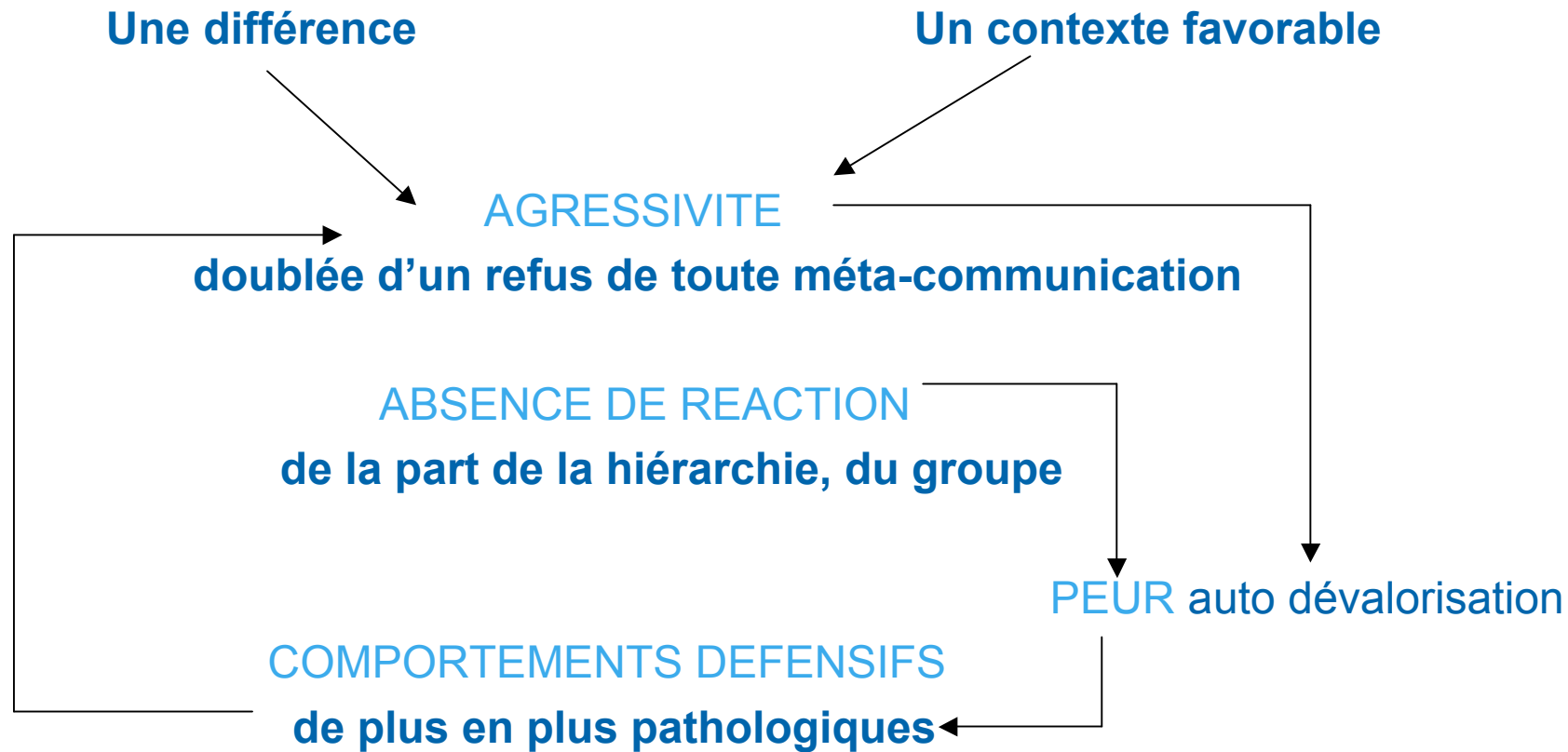


# DIFFERENCIER CLAIREMENT

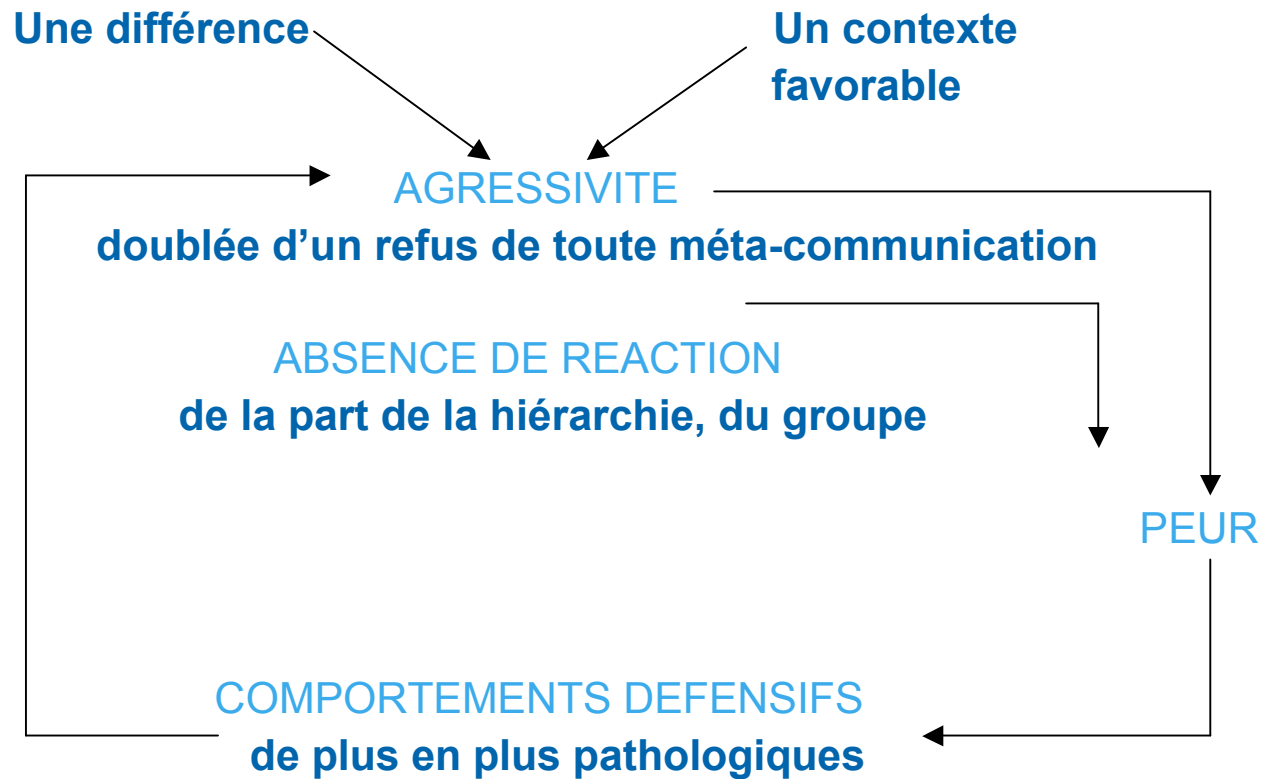
LE MANAGEUR	LE HARCELEUR
Accepte d'évoquer, le cas échéant, les problèmes relationnels qu'il a avec son collaborateur.	Evite soigneusement toute explication claire avec le harcelé quant à leurs relations interpersonnelles (sa force est dans le non-dit).
Définit des objectifs précis et priorisés.	Entretient le flou sur ses exigences de façon à toujours pouvoir prendre à défaut son collaborateur (« <i>tu le sais bien...</i> » « <i>fais ce que tu dois faire...</i> »).
Formule des critiques sur les comportements en précisant les faits et leurs conséquences objectives (faits, chiffres, dates...).	Emet régulièrement des jugements de valeur définitifs sur la personne.
Prend soin de dissocier la vie professionnelle et la vie personnelle de ses collaborateurs.	Fait état d'informations (réelles ou calomnieuses) relatives à la vie privée de ses collaborateurs pour les fragiliser.
Est capable de s'excuser s'il a été blessant.	Ne formule pas d'excuses.

Plus souvent qu'un « pervers narcissique », le harceleur, est une personne sous stress, oubliant jusqu'à sa propre éthique dans une dynamique perverse.

# COMPRENDRE LE PROCESSUS DE HARCELEMENT ...



## ... POUR MIEUX AGIR SUR CELUI-CI



⇒ Développer sa capacité d'observation

⇒ Garder son sang froid

⇒ Sanctionner les hors-jeux

⇒ Animer de vrais temps d'échange et de régulation collective

⇒ Faire cesser toute attaque personnelle

⇒ Savoir écouter

⇒ et soutenir



# COMMENT INTERVENIR / CADRE ACCUSE DE HARCELEMENT



- **REAGIR vite mais sans précipitation et avec discrétion** (suivre un processus d'intervention préétabli et veiller à ce que les pompiers ne fassent pas plus de dégât que l'incendie...)
- **Assurer les protagonistes d'un SOUTIEN de l'entreprise en le conditionnant clairement aux résultats des investigations engagées** (si l'accusation est calomnieuse on vous soutiendra, à défaut...)
- **Si nécessaire, prendre rapidement les MESURES de PROTECTION qui s'imposent** (le seul déplacement de la « victime » ne peut être considéré comme une solution...)
- **Rechercher, en croisant les regards et observations, des ELEMENTS FACTUELS** (faits, dates, circonstances objectives)
- **DECIDER en petit comité des suites à donner puis COMMUNIQUER les actions correspondantes à l'encadrement, au personnel**



## 2) Que faire face à un conflit interpersonnel ?



### *Définition préalable*

### *Comment prévenir*

- « Hygiène » organisationnelle
- « Hygiène » personnelle

### *Comment intervenir*



# LE CONFLIT



## DEFINITION

C'est une violente opposition matérielle ou morale pouvant être caractérisée par :

- un enjeu important
- des objectifs jugés incompatibles
- action ayant brisé la contrat
- un climat de défiance (« la rencontre de 2 peurs »)



# COMMENT PREVENIR LES CONFLITS



La prévention des conflits repose sur	
« hygiène » institutionnelle	et une « hygiène » personnelle
<ul style="list-style-type: none"><li>• Faire connaître et partager les finalités du travail quotidien</li><li>• Définir à chacun une mission et des objectifs précis (en soignant leur articulation aux finalités de l'entreprise et aux objectifs des autres salariés)</li><li>• Faire assumer pleinement ses responsabilités par chaque niveau hiérarchique (sanction immédiate des « hors jeux »)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Être à l'écoute des manifestations personnelles de tension et rester accessible</li><li>• Être authentique : ne pas dissimuler ses idées ou sentiments</li><li>• Établir avec les autres des relations basées sur la confiance (« dire ce qu'on va faire, faire ce qu'on a dit »)</li></ul>
<b>COHERENCE + CONFIANCE</b>	

# TRAITER LES CONFLITS INTERPERSONNELS



- **Intervenir dès lors qu'un conflit interpersonnel affecte durablement le fonctionnement de l'entreprise (le seul qui puisse le faire... c'est vous)**
- **Demander aux protagonistes de trouver une solution par eux-mêmes en les assurant, qu'à défaut, vous trancherez (la situation n'est pas acceptable pour l'entreprise...)**
- **Leur donner rapidement RDV dans un lieu et un moment calme puis aller droit au but. Etre attentif à la disposition physique des lieux.**
- **Veiller à ce que chacun s'exprime puis écoute l'autre (ne tolérer aucune attaque personnelle, faire valider ses propres reformulations)**
- **Veiller à « assécher le marais » (i.e. souligner les points d'accord et identifier les points de divergence) avant d'engager la négociation**
- **Limiter l'échange aux faits/actions/conséquences en bannissant les jugements de valeur/personnes**
- **Choisir une solution réaliste/organisation et acceptable pour les protagonistes**
- **« Prendre sa part de solution » et s'engager à assurer un suivi personnel des décisions respectives**

