Dernière mise à jour le 11 décembre 2024

Harcèlement managérial : comment lutter contre ?

Le harcèlement managérial : définition, enjeux et prévention...

Le harcèlement managérial est une forme particulière de harcèlement moral qui se distingue du harcèlement moral classique par son caractère plus systémique, lié aux méthodes de gestion et d'organisation du travail.

Le harcèlement managérial se définit comme des méthodes de gestion, d'organisation du travail et de management qui, par leur caractère abusif et répété, ont pour objet ou pour effet de dégrader les conditions de travail d'un ou plusieurs salariés.

Contrairement au harcèlement moral "classique", le harcèlement managérial :

- Ne nécessite pas d'intention de nuire de la part du harceleur ;
- Peut être collectif et affecter un groupe de salariés ;
- Découle des modes d'organisation et de gestion plutôt que de comportements interpersonnels.

Dès 2009, la jurisprudence reconnaissait que les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique peuvent caractériser un harcèlement moral.

Le harcèlement managérial peut se manifester de diverses manières :

- Management par la peur et le stress permanent ;
- Objectifs irréalistes et pression excessive ;
- Surveillance et contrôle excessifs ;
- Dévalorisation systématique du travail ;
- Isolement et mise à l'écart de certains salariés ;
- Changements incessants d'organisation ;
- Injonctions paradoxales.

Ces pratiques, lorsqu'elles sont répétées et systématiques, peuvent avoir des conséquences graves sur la santé physique et mentale des salariés, ainsi que sur le climat social de l'entreprise.

L'employeur a une obligation de sécurité et de protection de la santé physique et mentale de ses salariés. À ce titre, il est tenu de prévenir le harcèlement managérial et d'y mettre fin s'il survient. Sa responsabilité peut être engagée même s'il n'est pas directement l'auteur des faits.

Pour prévenir et combattre le harcèlement managérial, l'employeur peut mettre en place plusieurs actions :

- Former les managers aux risques psychosociaux et aux bonnes pratiques de management.
- Sensibiliser l'ensemble du personnel au harcèlement et à ses conséquences.
- Établir une charte ou un code de conduite définissant les comportements acceptables et inacceptables.
- Mettre en place une procédure de signalement et de traitement des plaintes.
- Établir une charte ou un code de conduite définissant les comportements acceptables et inacceptables.
- Mettre en place une procédure de signalement et de traitement des plaintes.
- Encourager un style de management participatif et à l'écoute.
- Valoriser les compétences et le travail des équipes.
- Mettre en place un suivi régulier du bien-être au travail (enquêtes, baromètres sociaux).
- Proposer un accompagnement psychologique aux salariés en difficulté.
- Créer des espaces de discussion.
- Impliquer les représentants du personnel.

Le harcèlement managérial est un phénomène complexe qui nécessite une approche globale et préventive promouvant un

management respectueux et bienveillant.

La lutte contre le harcèlement managérial s'inscrit dans une démarche plus large de responsabilité sociale des entreprises et de promotion du bien-être au travail. Elle nécessite un engagement fort de la direction et une vigilance constante pour maintenir un environnement de travail sain et épanouissant pour tous les salariés.

Quelques exemples d'entreprises ayant mis en place des initiatives intéressantes qui montrent que la lutte contre le harcèlement managérial nécessite généralement une approche multidimensionnelle, combinant sensibilisation, formation, mécanismes de signalement et actions concrètes de la direction :

- L'Oréal a lancé un programme complet comprenant une campagne de sensibilisation et de formation pour tous les employés, une politique de tolérance zéro contre le harcèlement, une cellule de soutien interne dédiée pour les victimes, des formations obligatoires sur les comportements inappropriés, et un système de signalement anonyme et confidentiel.
- BNP Paris a lancé en 2018 une campagne de sensibilisation interne incluant des formations pour les salariés et des mesures de diligence raisonnable pour traiter les plaintes.
- Air France a mis en place une cellule d'écoute, des formations pour les managers et des médiateurs internes.
- Etc.

https://www.legisocial.fr/dossiers-synthese/harcelement-moral-sexuel-travail.html »
https://www.legisocial.fr/procedures-rh/reagir-cas-signalement-harcelement.html »
https://www.legisocial.fr/livrets-et-depliants/livret-harcelement-moral-sexuel.html »