

# Journal International De Victimologie International Journal Of Victimology

Tome 1, numéro 3 (Avril 2003)

## Le harcèlement moral au travail en 2003

HIRIGOYEN, M.-F. [FRANCE]

---

### **Auteure**

*Psychologue clinicienne*

---

### **Résumé**

*Le harcèlement moral est une souffrance qui s'inscrit parmi d'autres souffrances au travail et il importe de bien les différencier. Si on parle à tort et à travers de harcèlement moral, on risque fort de diluer les vraies questions. Il faut donc revenir à une définition précise de ce type d'agissement et, afin de mettre en place des plans de prévention, ne pas se focaliser uniquement sur le couple harceleur-harcelé.*

### **Mots-clés**

*Harcèlement, travail, définition, loi, prévention*

A la suite de la publication de mon premier livre, *Le Harcèlement moral*, la violence perverse au quotidien, en septembre 1998, on a vu émerger dans les médias et dans le monde du travail, le concept de harcèlement moral, et désormais plus personne ne conteste la réalité de ce phénomène.

Le 17 janvier 2002 est entrée en vigueur la loi de modernisation sociale, et l'art L122.49 à 51 du code du travail sanctionne les agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité du salarié, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

On reconnaissait ainsi le rôle pathogène de certaines situations au travail pouvant être à l'origine de troubles psychiques. Tous les spécialistes s'accordent pour reconnaître que le monde de l'entreprise engendre une souffrance et une violence croissante.

Mais, à la suite de jugements qui ont été rendus depuis la publication de la loi, certains salariés ont été déçus car ils espéraient être mieux entendus. En effet la multiplication des recours, justifiées ou non, a entraîné une méfiance vis-à-vis de ces plaintes.

Il faut donc revenir à la définition du harcèlement moral et ne pas oublier qu'il s'agit d'une notion subjective qui tient

compte à la fois des agissements malveillants d'une personne ou d'un groupe de personne, et de ses conséquences sur la santé et la dignité de la victime. Il faut également veiller à ce qu'une focalisation excessive sur le couple harceleur-harcelé ne conduise pas à oublier la violence interne du monde du travail qui permet la mise en place de cette agression ou qui ne la régule pas.

Par ailleurs, alors que le terme harcèlement moral se répand dans les médias et sur les lieux de travail, il tend aussi à devenir une expression fourre-tout regroupant d'autres souffrances qui ne relèvent pas, au sens clinique du terme, du harcèlement moral, mais qui expriment un malaise plus général du monde du travail qu'il est important d'analyser. Tout se passe comme si, en mettant l'éclairage sur le harcèlement moral, on avait débusqué en même temps d'autres souffrances jusque là occultées et qui tendent maintenant à masquer les vrais cas de harcèlement moral.

On ne pourra pas faire qu'il n'y ait pas d'individus pervers et destructeurs dans les entreprises mais, en cas d'agression, il faut intervenir tôt et même anticiper car lorsqu'on prend conscience d'un cas, c'est trop tard pour la victime qui a alors surtout besoin d'une prise en charge médicale et psychothérapeutique, c'est également trop tard pour l'entreprise qui aura à faire face à des démêlées judiciaires. Il faut intervenir quand on parle simplement d'un problème et non d'une agression. La loi prévoit non seulement des sanctions pour les harceleurs mais elle oblige également les entreprises à mettre en place des plans de prévention : « C'est au chef d'entreprise de prendre toutes

dispositions nécessaires en vue de prévenir ces agissements », mais bien peu sont prêts à changer leurs méthodes de management tant que les résultats sont bons. Il faut regretter que la loi ne prévoie pas, comme c'est le cas en Belgique ou au Québec, les différentes étapes de médiation.

Une prévention efficace doit agir sur les différents facteurs, tant au niveau des personnes que des méthodes de management et des contextes qui favorisent la mise en place de harcèlement moral. D'une façon générale, la prévention du harcèlement moral doit s'inscrire dans la prévention des risques professionnels, car la santé au travail, y compris la santé psychique, est un droit fondamental des salariés.

Voyons ce que l'apparition de ce concept nouveau a changé pour les travailleurs français et quels sont les avantages et les inconvénients d'une loi spécifique.

### **Définition du harcèlement moral**

Le harcèlement consiste en une violence insidieuse, froide, sournoise, d'autant plus dangereuse qu'elle est quasi invisible. Elle se nourrit de petites attaques répétées, souvent faites sans témoins, parfois non verbales, ou ambiguës, car sujettes à double interprétation. Chaque attaque prise séparément n'est pas vraiment grave. C'est l'effet cumulatif des micros traumatismes fréquents et répétés, qui constitue l'agression.

Voici la définition que j'en ai donné :

Le harcèlement moral au travail se définit comme toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte atteinte par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'un salarié, mettant en péril son emploi, ou dégradant le climat de travail.

Il s'agit d'exclure une personne d'une communauté en lui retirant peu à peu son identité, son rôle, sa fonction, son statut, son image, en la « désintégrant socialement », en l'annulant symboliquement.

Je l'ai dit, c'est une notion subjective, qui tient compte à la fois des agissements malveillants d'une personne ou d'un groupe de personne, et de ses conséquences sur la santé et la dignité de la victime.

### **Les agissements hostiles**

Les agissements hostiles sont très stéréotypés. Pris séparément, ils ne sont pas significatifs. C'est leur répétition et leur systématisation, c'est-à-dire une volonté plus ou moins consciente de nuire qui constituent le harcèlement moral.

On peut regrouper ces agissements en quatre groupes :

- L'isolement et le refus de communication

C'est le refus systématique de dialoguer. C'est communiquer avec la personne ciblée uniquement par des post-it, ne pas la regarder, ne pas lui dire bonjour, ne pas l'inviter aux pots du service.

C'est l'isoler du groupe, interdire à ses collègues de lui parler.

- Les atteintes aux conditions de travail

C'est priver la personne de bureau, de téléphone, d'ordinateur, du logiciel correspondant à son poste ; ne pas l'informer des réunions.

C'est la surcharger de travail non justifié, la critiquer systématiquement, lui donner des objectifs irréalistes ou des consignes incohérentes.

C'est déqualifier son poste sans raison ou l'empêcher de travailler en ne lui passant pas les informations nécessaires.

- Les atteintes à la dignité

Ce sont des moqueries sur une infirmité ou une particularité physique ; ce peut être la ridiculiser en public, ou bien tenir des propos sexistes ou racistes. Ce peut être attaquer ses croyances religieuses ou ses opinions politiques ou bien faire courir des rumeurs malveillantes.

- La violence verbale, physique ou sexuelle

Elle est constituée d'injures ou d'insultes verbales, de menaces de mort.

Ce peut être également des bousculades ou agressions physiques minimales (par exemple claquer la porte sur une personne, ou bien lui jeter des dossiers à la figure).

Les enquêtes montrent que ce phénomène touche tous les échelons de la hiérarchie et tous les secteurs d'activité. D'un pays à l'autre, les harceleurs utilisent les mêmes procédés

d'intimidation, les mêmes attitudes injurieuses, mais plus on monte dans la hiérarchie socioculturelle et plus les

agressions sont sophistiquées et donc plus difficiles à repérer.

| Du plus direct  | Au plus subtil                               |
|---|--|
| Injure, insultes verbales                                     | Contestation des décisions                   |
| Menaces verbales, intimidations                               | Rétention d'informations                     |
| Propos sexistes, racistes                                     | Refus de communication                       |
| Gestes à connotation sexuelle                                 | Ordinateur bloqué, téléphone coupé           |
| Ridiculisaiton en public                                      | Rumeurs malveillantes, médisance             |
| Moqueries sur une infirmité ou une particularité physique     | Atteintes à la réputation                    |
| Attaques des croyances religieuses ou des opinions politiques | Oublis répétés d'informer des réunions       |
| Bousculade ou agression physique minime                       | Critiques injustifiées concernant le travail |

Même si le harcèlement moral se pratique partout où le mode d'organisation le permet, il est des secteurs de travail qui sont plus exposés :

- Les administrations publiques, en particulier les collectivités territoriales
- le secteur médico-social
- l'enseignement,

Ce sont des secteurs où, très souvent, les tâches ne sont pas définies et où, par conséquent, on peut toujours reprocher quelque chose à quelqu'un.

Il y a moins de harcèlement dans les secteurs de production, surtout si elle est très technique.

On peut signaler également que le harcèlement moral prédomine chez les plus de 50 ans, jugés moins performants ou pas assez adaptables, et que dans les pays latins, les femmes sont plus souvent victimes que les hommes.

Le harcèlement moral peut venir de la hiérarchie ou des collègues, mais dans tous les cas, quelle que soit l'origine du harcèlement, après un certain temps d'évolution, il devient mixte, tout l'entourage se liguant contre la victime stigmatisée. Généralement, il existe un initiateur ou un bénéficiaire direct du harcèlement qui joue de la complicité, consciente ou non, d'autres acteurs qui peuvent y trouver des bénéfices secondaires ou céder à la peur.

La mise en place du harcèlement moral se produit souvent à l'occasion d'un changement, dans l'organisation (restructuration, changement de hiérarchie, de politique d'entreprise) ou dans le cours de la vie de la personne visée (arrêt maladie prolongé, grossesse, formation).

### **Les conséquences du harcèlement moral sur la victime**

Les procédés pervers engendrent du stress et de l'angoisse car, puisque rien n'est nommé, les victimes répondent en vain par des réponses inadaptes qui

aggravent la violence de l'autre et entraînent chez elles une usure puis un dysfonctionnement neurovégétatif. Comme ces pressions se poursuivent sur de longues périodes (des mois, parfois des années), la résistance de l'organisme s'épuise, et on ne peut plus éviter l'émergence d'une anxiété chronique avec un état d'appréhension et d'anticipation permanent, des ruminations anxieuses, qui rendent la personne « difficile à vivre » et par conséquent à supporter.

Ce qui distingue la souffrance liée au harcèlement moral de celle liée à des conditions de travail difficiles ou même violentes, c'est le sentiment d'humiliation et d'atteinte à la dignité. Les victimes ont honte d'avoir subi, de n'avoir pas su quoi faire, ou d'avoir laissé faire. Elles ont honte d'avoir été victimes, et se sentent coupables de ce qui leur arrive. L'agression leur a fait perdre les limites de leur espace psychique. Elles ne savent plus ce qui est normal et ce qui ne l'est pas, ce qui vient de leur fragilité et ce qui vient de la destructivité de l'agresseur. Elles vivent dans la terreur et finissent par décompenser.

Cette décompensation se fait très souvent par des troubles psychosomatiques car ce qui ne peut pas s'exprimer verbalement est joué à travers le corps. Ces troubles psychosomatiques peuvent être très spectaculaires : amaigrissement, prise de poids, troubles hormonaux, maladies de peau, malaises cardiaques, etc.

Apparaissent ensuite des états dépressifs majeurs pouvant amener au suicide. Ce n'est pas parce que la victime était préalablement malade ou fragile qu'elle

se déprime, mais c'est parce qu'on lui a retiré toute estime de soi, qu'on l'amène à penser qu'elle ne vaut rien, qu'elle n'est rien. Il est à noter que, dans un contexte de harcèlement moral, les femmes consultent plus tôt que les hommes et acceptent plus facilement un arrêt de travail et un traitement, mais les suicides liés au harcèlement moral sont proportionnellement plus fréquents chez les hommes que chez les femmes.

Chez des sujets plus impulsifs, peuvent apparaître des décompensations sur un mode comportemental, caractériel, par des passages à l'acte violents. Ces réponses résultent directement de la provocation perverse. Aux yeux des agresseurs, il n'est pas rare que ces troubles soient utilisés ensuite comme une justification du harcèlement.

A plus long terme, plus le harcèlement a duré, plus les atteintes ont été fréquentes, plus grand est le risque de voir apparaître un état de stress post-traumatique. L'événement traumatique est alors constamment revécu par des souvenirs ou des rêves répétitifs et envahissants, provoquant un sentiment de détresse et une réactivité physiologique. Se mettent en place des comportements d'évitement, avec des efforts pour éviter de penser au traumatisme, d'en parler. Cela constitue une sorte de phobie d'évitement de tout ce qui rappelle l'agression et peut mener à une désinsertion professionnelle. Parallèlement apparaît un émoussement de la réactivité générale (réduction de l'intérêt pour des activités autrefois investies, sentiment de détachement d'autrui, restriction des affects), qui peut avoir de graves répercussions sur la vie familiale.

D'autres personnes plus rigides vont devenir procédurières et voir leur personnalité se transformer sur un mode paranoïaque.

Cette altération de la santé de la victime n'est pas sans conséquences sociales : une grande majorité de victimes se mettent en arrêt de travail, et si aucune solution n'est trouvée, ces arrêts de travail pourront être très longs. Les victimes peuvent se retrouver en longue maladie, en invalidité ou au chômage pour inaptitude médicale. A cela s'ajoute les licenciements, démissions, ou départ en préretraite.

D'une façon générale, le harcèlement moral a des conséquences économiques graves:

- pour la personne harcelée (baisse de revenus, frais de médecins, de psychothérapeute, d'avocat...)
- pour l'organisation (absentéisme, démotivation des autres salariés, perte de confiance, atteinte à l'image de l'entreprise)
- pour la collectivité (dépenses de santé prises en charge par la SS, hospitalisations, indemnités de chômage, retraites anticipées...)

### **Ce qui n'est pas du harcèlement moral**

Assez vite il est apparu que les tribunaux de prud'hommes étaient encombrés de plaintes de salariés qui n'étaient pas de vraies victimes de harcèlement moral.

Entre les salariés de bonne foi, victimes d'autres formes de souffrances au travail et qui n'arrivent pas à se faire entendre, ceux qui dans un registre victimaire

trouvent une identité dans la plainte, et ceux qui profitent de la médiatisation de ce concept pour essayer d'obtenir un avantage matériel ou pour disqualifier quelqu'un, comment s'y retrouver ? Cette distinction est pourtant essentielle afin que les vraies victimes de harcèlement moral puissent continuer à se faire entendre.

### *Autres souffrances au travail*

- Les mauvaises conditions de travail

Il est souvent difficile de distinguer le harcèlement moral des mauvaises conditions de travail puisque le harcèlement peut se traduire par une dégradation des conditions de travail. Dans ce cas, c'est la spécificité et l'intentionnalité qui marqueront la différence.

- Le stress

Il est incontestable que les conditions de travail deviennent de plus en plus dures avec une intensification et une optimisation constante du travail, du travail dans l'urgence, des revirements de stratégie, toutes choses qui engendrent du stress, cependant le but conscient de ces stratégies n'est pas de détruire les salariés mais au contraire de les rendre plus performants. Dans le stress, il n'y a pas, contrairement au harcèlement, d'intentionnalité malveillante. Si la gestion par le stress entraîne des conséquences désastreuses sur la santé, c'est par un dérapage, un mauvais dosage (même si, par des séminaires de gestion du stress on essaie d'apprendre aux cadres à mieux supporter la pression au travail). On l'a vu, le harcèlement moral vise

spécifiquement une personne. Cette violence n'est utile ni à l'organisation ni à la bonne marche de l'entreprise et elle aboutit finalement à des résultats contraires.

S'il ne constitue pas du harcèlement moral, le stress réalise néanmoins un terreau favorable à la mise en place de celui-ci.

- Les conflits

Le harcèlement moral est également à distinguer d'un conflit où les reproches sont nommés. Malheureusement, dans les entreprises, l'humain est peu pris en considération, et les managers et les cadres ne prennent la peine de gérer les conflits que si ceux-ci peuvent occasionner un préjudice évident pour l'entreprise. S'il y a harcèlement moral, c'est que justement aucun conflit n'a réussi à se mettre en place. Les entreprises craignant l'agitation sociale qui pourrait nuire à leur image de marque, préfèrent laisser s'installer une communication perverse avec les manipulations qu'elle engendre.

- la maltraitance managériale

Il s'agit du comportement tyrannique de certains dirigeants caractériels qui traitent irrespectueusement tous leurs salariés. C'est une violence repérable par tous et qui doit être traitée collectivement. Dans ce cas les victimes ne sont pas isolées et cela ne remet pas en question leur identité.

*Les fausses allégations de harcèlement moral*

- Les contraintes professionnelles

Le harcèlement est un abus et ne doit pas être confondu avec les décisions légitimes concernant l'organisation du travail, telles que les mutations ou les changements de poste, lorsqu'ils sont conformes au contrat de travail.

Il est aussi des personnes incompétentes ou de mauvaise volonté qui se sentent harcelées dès qu'on les houspille en essayant de les stimuler pour travailler.

De même, les critiques constructives et les évaluations concernant le travail fourni, à condition qu'elles soient explicitées et ne soient pas utilisées à but de représailles ne constituent pas du harcèlement. Néanmoins, de nombreux contrats de travail comportent des clauses d'objectifs à atteindre qui maintiennent une pression constante sur le salarié et qui peuvent mettre leur signataire dans l'obligation de réussir quelles que soient les conséquences sur sa santé.

- Obtenir un avantage matériel

Certains salariés trouvent avec le concept de harcèlement moral une opportunité de régler des comptes avec leur hiérarchie parce qu'ils ne sont pas satisfaits de leur travail. Ce sont souvent les mêmes qui tentent ainsi d'obtenir un avantage matériel à se poser en victime.

- Les positions victimaires

Il est des salariés qui ont une hypersensibilité qui confine au sentiment de persécution. Ce sont des victimes perpétuelles qui se sentent agressées pour un rien, dans le registre de ce que les psychiatres appellent la sensibilité. Les méthodes de management doivent

veiller à ménager les susceptibilités individuelles et à respecter les individus.

Cette augmentation des positions victimaires est sans doute facilitée par l'accumulation de petites blessures d'amour propre liées aux conditions de travail et à une ambiance générale dans la société qui amènerait les individus à devenir moins tolérants aux frustrations.

- La paranoïa

Les paranoïaques délirent avec ce qui se présente dans l'air du temps et trouvent dans le concept de harcèlement moral un support crédible à leur sentiment de persécution. Un vrai délire de persécution se repère facilement, mais il n'en est pas de même avec les sentiments de persécution de nature paranoïaque qui n'entraînent pas de pathologie évidente et qui sont très proches d'une position victimaire.

- Le retournement pervers

Certains individus pervers essaient de retourner la situation en accusant de harcèlement moral un collègue ou un supérieur afin de mieux masquer leurs agissements et de se poser en victime pour disqualifier l'autre.

Néanmoins, les quelques cas de fausses allégations de harcèlement moral que l'on voit apparaître ne doivent pas faire oublier les vraies victimes

*Les contextes qui favorisent le harcèlement moral*

Certes le harcèlement moral a toujours existé mais il est incontestable que la dégradation des relations de travail

aujourd'hui facilite le recours à ce genre de procédés.

Les nouvelles méthodes de management avec une intensification des rythmes de travail, la diminution des espaces d'autonomie, la polyvalence, la précarité du travail, l'incohérence du management (ordres contradictoires, changements de stratégie, notes de service systématique), épuisent les salariés qui risquent ainsi de déraiper et de se transformer en boureaux.

Les gens sont de plus en plus seuls face à une individualisation des tâches et une responsabilisation de plus en plus grande des personnes. Il y a un profond décalage entre les promesses de bonheur et d'épanouissement diffusées par les entreprise et la réalité sur le terrain. Cela entraîne un désenchantement des salariés qui sont fatigués d'avoir à produire sans cesse un faux self adaptatif au mépris des solidarités collectives.

Mais surtout, beaucoup de salariés se plaignent de ne pas être respectés. Ils ne sont pas vus, pas entendus, pas suffisamment considérés. Certes la notion de harcèlement moral se définit par l'intentionnalité malveillante du supposé agresseur, mais l'absence d'intentionnalité nuisible ne signifie pas pour autant qu'un comportement est normal. Comment considérer ces agressions plus subtiles, le manque de respect, l'instrumentalisation des personnes ?

*Les moteurs individuels du harcèlement moral*

Au niveau individuel, on ne trouve pas à l'origine des procédés de harcèlement de

faits patents explicatifs mais bien plutôt un ensemble de sentiments inavouables.

- le refus de l'altérité

Ce comportement se situe à la limite de la discrimination. Il s'agit de niveler ceux qui ne sont pas conformes aux standards du groupe.

- l'envie, la jalousie, la rivalité

L'envie est un sentiment naturel qu'il est difficile de s'avouer à soi-même.

Sous le prétexte d'une mise en concurrence stimulante, le système de management actuel tend à monter les personnes ou les groupes les uns contre les autres, ce qui peut amener les personnes à des comportements déloyaux.

- la peur

C'est par la peur que l'on devient violent. Avec l'incertitude actuelle du monde du travail, certaines personnes, de crainte de perdre leur emploi, de ne pas être à la hauteur ou de se démarquer du groupe, sont prêtes à attaquer l'autre afin de se protéger.

- les secrets à protéger

Il existe parfois dans les entreprises des dysfonctionnements ou des irrégularités sur lesquels le groupe ferme les yeux. Si une personne ose nommer ces dérives, elle risque fort d'être stigmatisée.

- la volonté d'emprise

Mais le vrai moteur du harcèlement moral reste la volonté d'emprise qui amène les humains à vouloir dominer l'autre, afin de parvenir ou de se maintenir au pouvoir.

### *La prévention*

Les procédés de harcèlement moral sont tellement destructeurs pour la santé physique et psychique des personnes que réagir seulement pour sanctionner constitue un échec. Il faut intervenir de façon beaucoup plus précoce quand on parle seulement d'un problème et non d'une agression. Il importe donc de mettre en place des politiques de prévention efficaces. La prévention de ce nouveau risque professionnel est de la responsabilité des dirigeants mais concerne tous les acteurs de l'organisation. Elle nécessite une analyse globale du phénomène ainsi que l'information et la formation à tous les niveaux.

Bien sûr, si l'accent doit être mis sur la prévention, il ne s'agit pas de se désintéresser des cas avérés. Il faut donc prévoir des procédures pour traiter les cas de harcèlement moral en respectant la dignité des personnes, afin d'éviter des souffrances inutiles, mais aussi une médiatisation abusive et une mauvaise image pour l'organisation.

Les études faites à ce jour en Europe constatent qu'il y a de 5 à 8 % de cas dans les entreprises ou organisations. Or on sait que dans la majorité des cas le harcèlement moral aurait pu être évité si quelqu'un était intervenu précocement. Il faut donc apprendre à anticiper et à repérer les premiers signes de mésentente ou de disgrâce afin de diminuer ces chiffres.

Dans de nombreux cas, il ne s'agit au départ que d'un problème de management (par exemple on nomme à un poste d'encadrement quelqu'un qui a peut-être les compétences techniques mais pas les qualités managériales ou humaines), ou bien il peut s'agir d'un problème de personnes qu'il aurait fallu détecter et désamorcer.

S'il n'existe pas de profil psychologique type des victimes, il existe, on l'a vu, des contextes professionnels où les procédés de harcèlement moral peuvent s'épanouir plus facilement. Il faut donc travailler sur les processus collectifs afin d'améliorer le terrain pour limiter les situations qui favorisent les dérives. Quand on recherche les origines d'une conduite de harcèlement moral dans un contexte professionnel, on retrouve un ensemble de dysfonctionnements ou de dérapages de personnes, mais l'organisation a toujours sa part de responsabilité.

#### 1. Informer

L'information doit concerner tous les salariés quel que soit leur niveau hiérarchique afin de repérer plus tôt les comportements pathologiques. Les salariés doivent également être informés de leurs droits et des recours possibles. Cette information doit amener chacun à s'interroger sur ses propres comportements à l'égard d'autrui, et aussi sur les limites de ce qu'il juge acceptable.

#### 2. former

- Les encadrants et en particulier les managers clefs afin qu'ils repèrent les situations instables

qui pourraient dégénérer en harcèlement moral. Nommer des indicateurs de repérage (la violence verbale, l'isolement d'une personne, le manque de respect entre les personnes...)

- Les intervenants en interne en cas de harcèlement (équipe médico-sociale, DRH, délégués du personnel)

#### 3. Afficher clairement l'éthique de l'entreprise

Il est désormais obligatoire d'inscrire la lutte contre le harcèlement moral dans le règlement intérieur, mais il ne serait pas inutile de rédiger également une charte sociale. On peut également fusionner en un seul texte les dispositions concernant le harcèlement moral, le harcèlement sexuel et les discriminations, comme cela est prévu dans la loi belge ou dans les administrations européennes.

#### 4. Traiter les situations de harcèlement moral

Que faire si un cas se présente ?

- Distinguer ce qui en est et ce qui n'en est pas
- Mettre en place une médiation en interne ?
- Proposer des démarches en deux temps : d'abord des démarches informelles et confidentielles avec l'aide de l'équipe médico-sociale ou d'une personne de confiance, puis, si le problème n'est pas résolu, mettre en place des démarches plus formelles impliquant la hiérarchie.
- Il faut que chacun connaisse les procédures afin de trouver une issue au plus vite à la souffrance

de la victime. Il faut définir qui prend en charge la victime en interne, et quelles procédures suivre pour les agresseurs.

- Il est important de savoir à qui adresser la victime à l'extérieur ; permettre un contact avec des associations et connaître des médiateurs externes.

### **Conclusion**

Il me paraît essentiel de considérer le phénomène de harcèlement moral comme facteur de résonance d'un phénomène beaucoup plus large observable dans la société entière car les tensions et les violences qui imprègnent notre sociétés s'immiscent également dans le monde du travail. Le harcèlement moral est une souffrance qui s'inscrit parmi d'autres souffrances au travail et il importe de bien les différencier. Si on parle à tort et à travers de harcèlement moral, on risque fort de diluer les vraies questions. Il faut donc revenir à une définition précise de ce type d'agissement et, afin de mettre en place des plans de prévention, ne pas se focaliser uniquement sur le couple harceleur-harcelé.