



Point sur les Comportements Indésirables au Travail: *Quels recours pour les CHSCT ?*

Rachid BANNOUR

Maud AGOSTINI

JEUDI 10 MARS 2016

« Préserver et valoriser le capital humain de votre entreprise »

Introduction

Quelques chiffres

L'enquête Sumer de 2003 a révélé qu'1 salarié sur 6 estime être l'objet de comportements hostiles dans le cadre de son travail, qu'il s'agisse de comportements méprisants ou d'atteintes dégradantes.

Celle de 2010 a révélé que 22 % des salariés – soit plus d'1 salarié sur 5 - déclarent que dans le cadre de leur travail, ils sont confrontés systématiquement à un ou des comportements hostiles.

De quoi s'agit-il au juste ?



Introduction

Les Comportements Indésirables au Travail (CIT)

- ☑ Aujourd'hui, les comportements indésirables au travail (CIT) représentent des situations fréquemment observées dans les organisations.
- ☑ D'après la littérature scientifique (*aussi bien en France qu'à l'étranger*), cette tendance va en s'accroissant d'années en années et concerneraient globalement tout secteur d'activité.
- ☑ Face à ce phénomène, la réglementation (française et européenne) tente d'apporter des éléments de réponse, pour maîtriser, prévenir et contenir ce phénomène.
 - *ex. Loi n°2002-73 du 17 janv. 2002 concernant le harcèlement moral, l'ANI de 2010, Loi du 6 août 2012 et Art. 222.33 du Code Pénal et Code du Travail concernant le harcèlement sexuel, ...*
- ☑ Certaines organisations, prenant conscience des effets délétères et patents de ces risques sur la santé et la sécurité au travail, tentent de trouver des réponses adaptées et d'agir en prévention: compréhension multifactorielle, groupe de travail et de réflexion mise en place de dispositif de gestion de crise, apport de règles et de cadre de travail, etc.

La ou « Les » VIOLENCE(S)

Définitions:

« Des situations où des personnes sont **maltraitées, menacées ou agressées dans des circonstances liées à leur travail qui mettent explicitement ou implicitement à l'épreuve leur sécurité, leur bien être ou leur santé** »

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail

« La violence au travail se produit lorsqu'un ou plusieurs salariés sont agressés dans des circonstances liées au travail. Elle va du manque de respect à la manifestation de la volonté de nuire, de détruire, de l'incivilité à l'agression physique. La violence au travail peut se traduire par des agressions verbales, comportementales, physiques... »

Accord 17 juin 2011 sur la Violence et le Harcèlement

Les violences peuvent se manifester de différentes façons :

- **Interne** à l'entreprise, entre salariés ou violence **externe** dans le cas de relation avec du public par exemple,
- **Physique**: recours à la force physique contre une personne ou un groupe (bousculades, coups, objets lancés...),
- **Psychologique**: exercice intentionnel d'un pouvoir à l'encontre d'une personne ou d'un groupe,
- **Verbale**: menaces, jurons, insultes...

Deux types de violence sont à distinguer :

- **Active**: injures, blessures, destructions des biens... → *plus manifeste donc plus facile à combattre, mais moins fréquente*
- **Froide/masquée** : indifférence formalisée, irrespect, disqualification humiliante, incivilité, rumeurs, refus de collaborer, harcèlement moral... → *plus fréquente mais insidieuse, difficilement palpable donc moins aisée à cerner, combattre et prévenir*

Le HARCELEMENT MORAL

Définition « harcèlement moral »

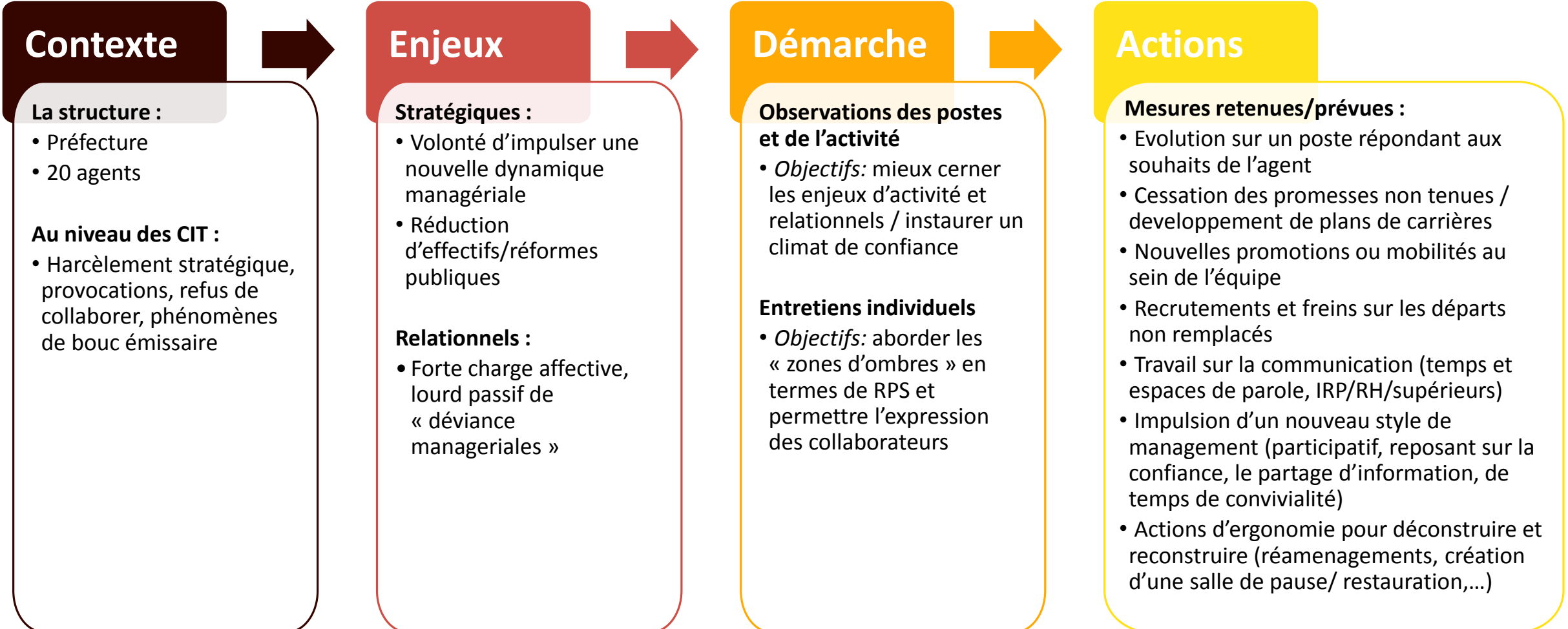
Agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité, d'altérer la santé physique ou mentale ou de compromettre l'avenir professionnel.

L. 1152-1 du code du travail

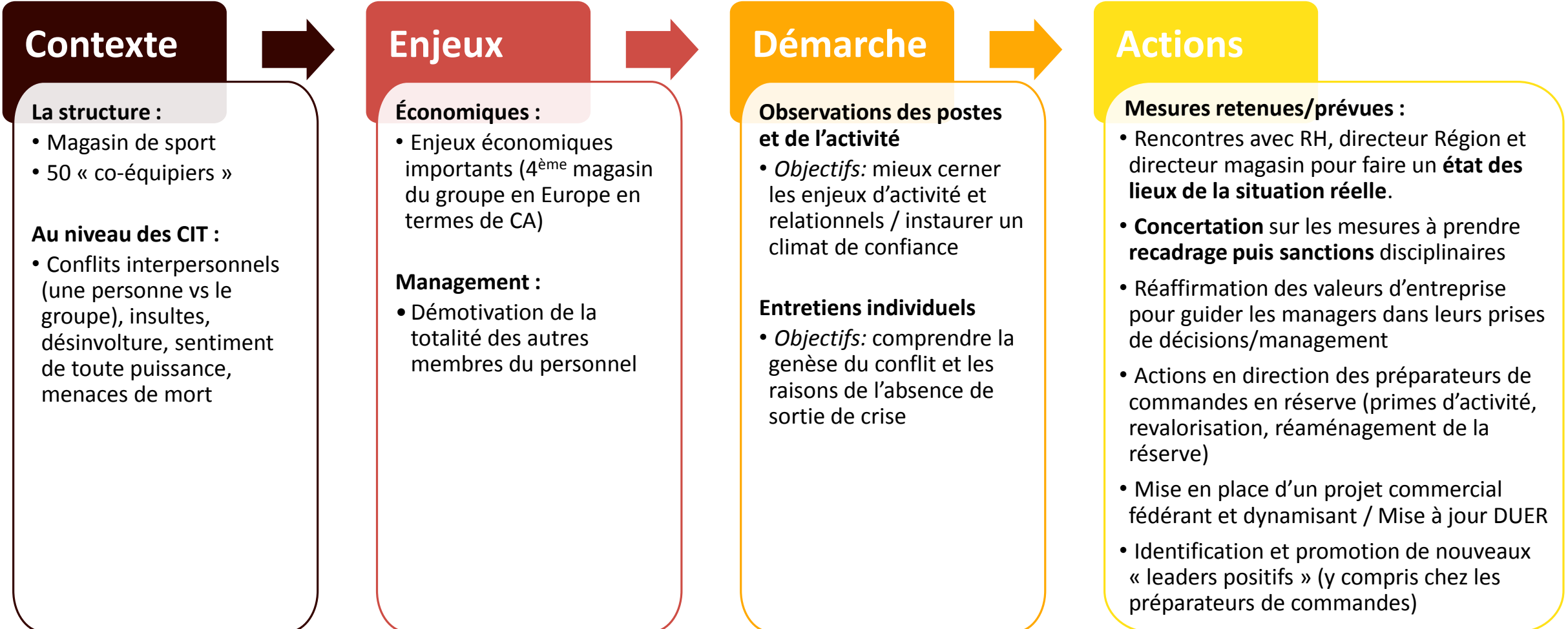
Sont constitutifs du harcèlement moral :

- « **des faits répétés** » : un seul acte ne caractérise pas systématiquement le harcèlement moral ;
- « **susceptibles de porter atteinte** » : peu importe que le harceleur soit parvenu ou pas à ses fins, le simple comportement suffit à caractériser l'infraction ;
- La **question de l'intentionnalité** ou du maintien de pratiques violentes / harcelantes en dépit de la connaissance de ses effets sur la dignité, la santé ou l'avenir professionnel de la victime
- Enfin, l'auteur des faits peut être un collègue, un encadrant, un subordonné du salarié victime ou un tiers non-salarié.

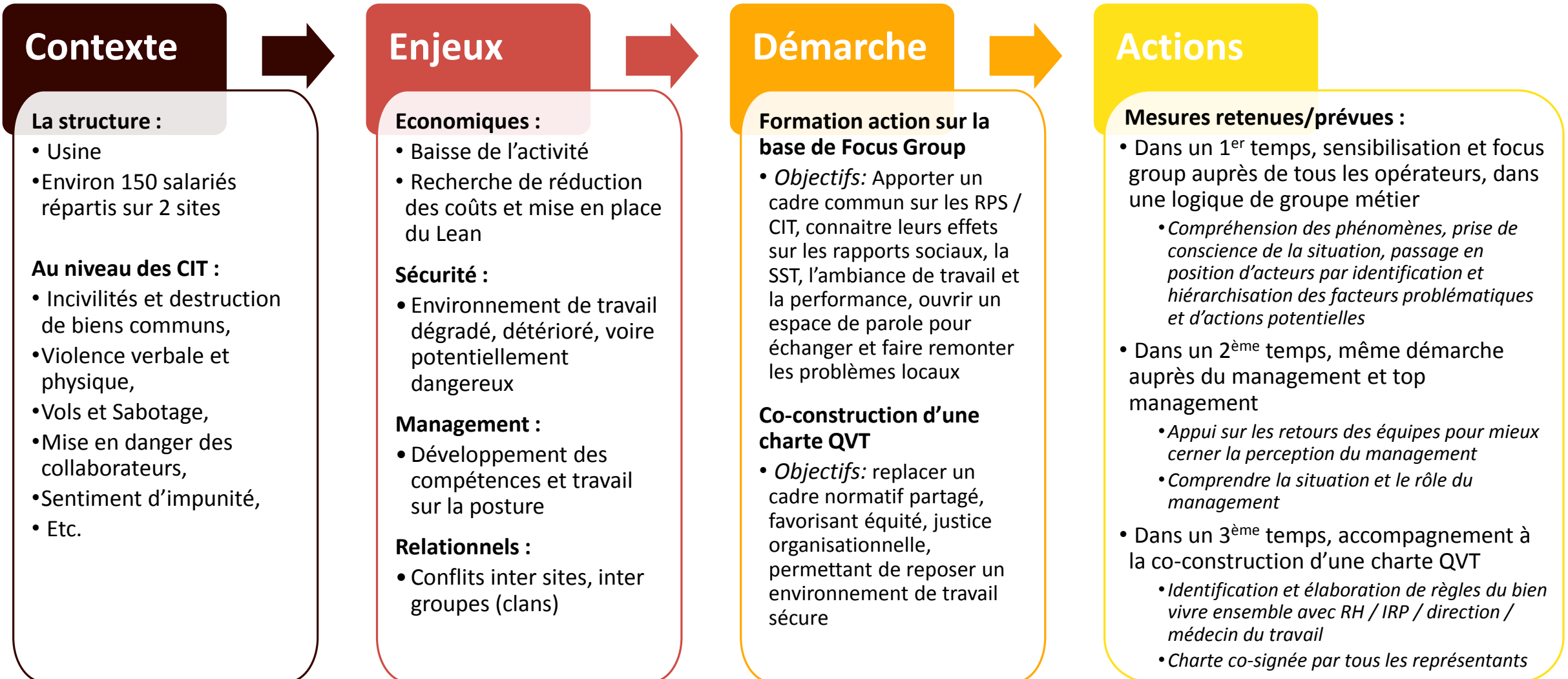
Situation de « Harcèlement stratégique »



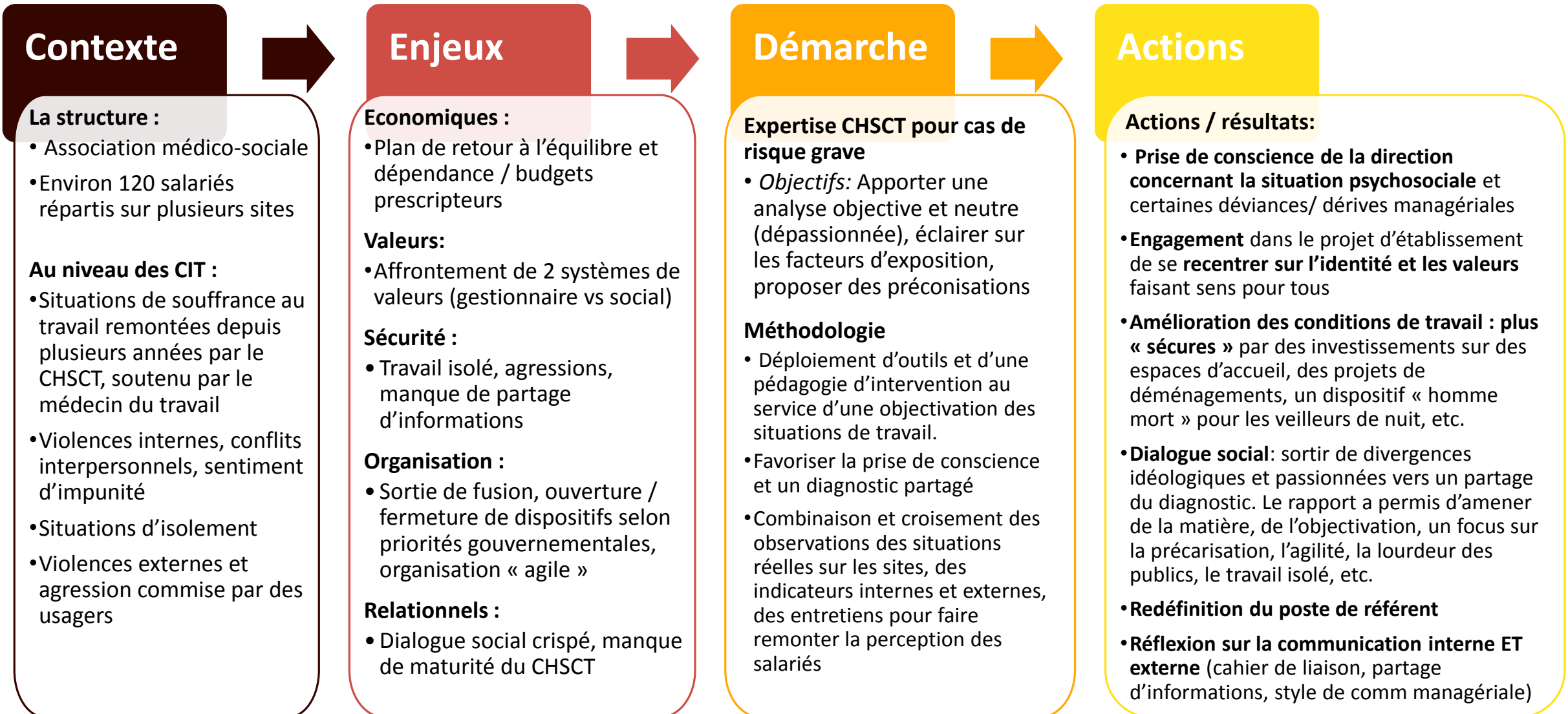
Situation de « Conflits interpersonnels »



Situations d'incivilités et déviances installées



Situation d'expertise pour RG suite à une agression



Caractéristiques fréquentes

Historique institutionnel

- « Passif » important (plus celui-ci est long plus la crise s'enlise, et plus il est difficile de remonter aux facteurs et aux sources des problèmes)
- Perte de sens et éloignement par rapport aux valeurs et la culture fondatrices

Contexte

- Enjeux économiques/politiques
- Changements (management/organisation du travail)
- Manque de cadre / faibles prescriptions

Situation perçue

- Injustice organisationnelle
- Inégalités perçues
- Sentiment d'insécurité individuelle/collective/organisationnelle

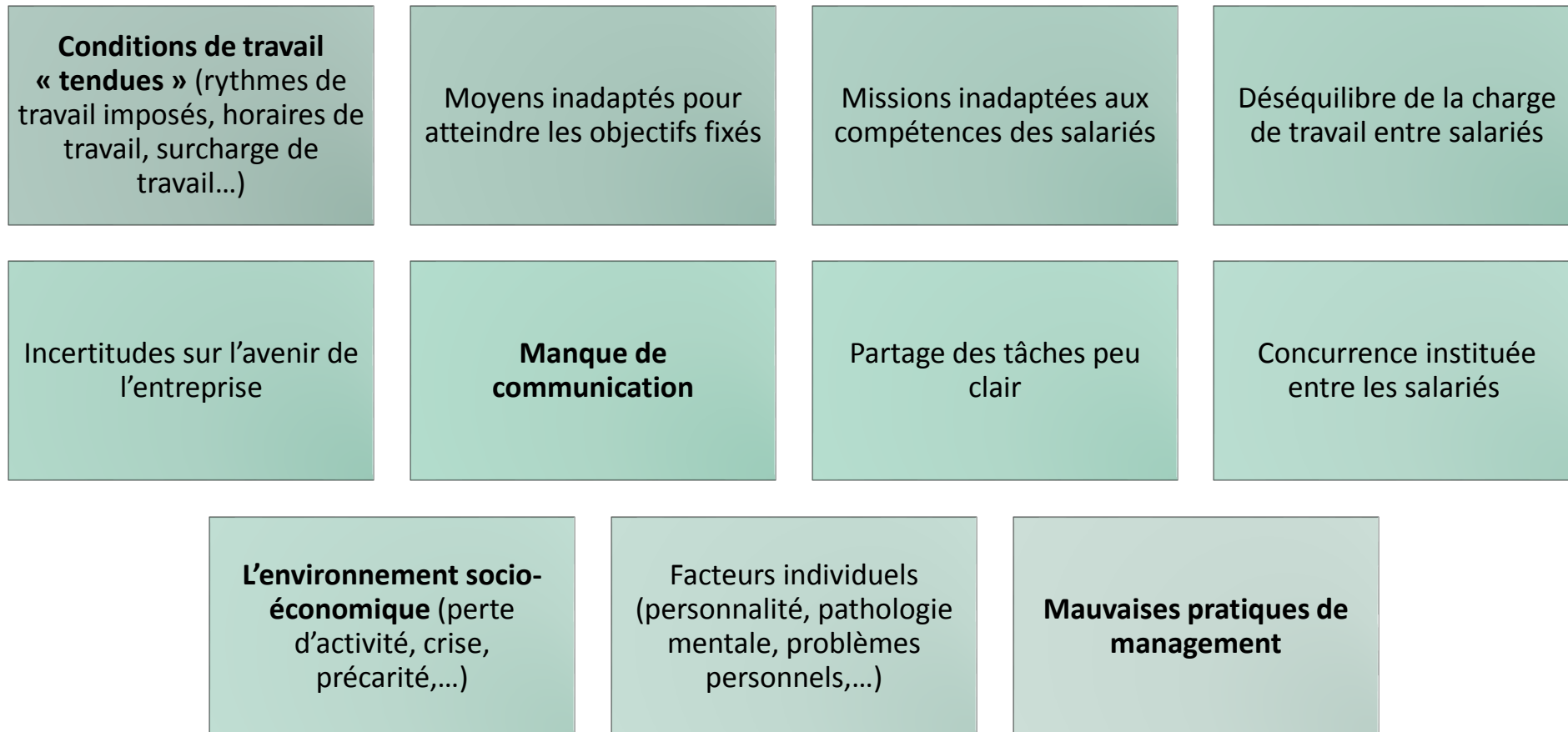
Management

- Faible ou absence de régulation de la part de l'encadrement / Mauvaise posture managériale (communication, exemplarité, présence)
- Faible ou absence d'accompagnement RH : éloignement, absence de fonction
- Faible ou absence de culture / connaissance des RPS et des CIT

Communication

- Mauvaise communication
- Communication grippée
- Dialogue social complexe ou rompu

Quelques facteurs favorisant l'émergence des CIT



Les indicateurs d'alerte

Indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise

- Augmentation de l'absentéisme / présentéisme
- Augmentation du taux de turn-over
- Baisse de la productivité
- Baisse de la qualité
- Absence de régulation du travail (ex. rien ne se passe que l'on s'investisse ou que l'on arrive continuellement en retard)

Indicateurs comportementaux

- Démotivation, comportement de retrait du travail (moins d'investissement, absences, ...)
- Dégradation du climat social
- Des problèmes de discipline, de respect des horaires d'entreprise
- Développement de conduites addictives
- Augmentation des erreurs
- Signes physiques de mal être (irritabilité, pleurs, maux de tête...)

Indicateurs liés à la santé et la sécurité des salariés

- Augmentation des accidents du travail
- Augmentation des maladies professionnelles
- Situations dégradées (ex : violence verbale)
- Situations graves (ex : violence physique, tentative de suicide)



Conclusion

EN CONCLUSION QUELQUES FACTEURS COMMUNS

QU'IL S'AGISSE D'ORGANISATION MALTRAITANTE (HARCÈLEMENT) OU VIOLENTE (VIOLENCES/INCIVILITÉS) UN CERTAIN DE FACTEURS/SIGNES ET MANIFESTATIONS (CONSÉQUENCES) SONT COMMUNS

Pourquoi une apparition de violences au travail dans ces organisations ?

Selon Mintzberg, toute organisation doit répondre à deux objectifs:

1. Distribuer de manière optimum les ressources en fonction de l'activité
2. Veiller à ce que le travail soit « bien fait »

Dans ce but, **une organisation « prescrit » des normes de travail** (ordres de l'encadrement, procédures et objectifs, normes qualité, règles sécurité, fiches de postes,...) **et des outils et pratiques de « contrôle »** (suivi des salariés par l'encadrement, reporting, certificats de conformité, répertoire d'incidents, entretiens d'évaluations,...).

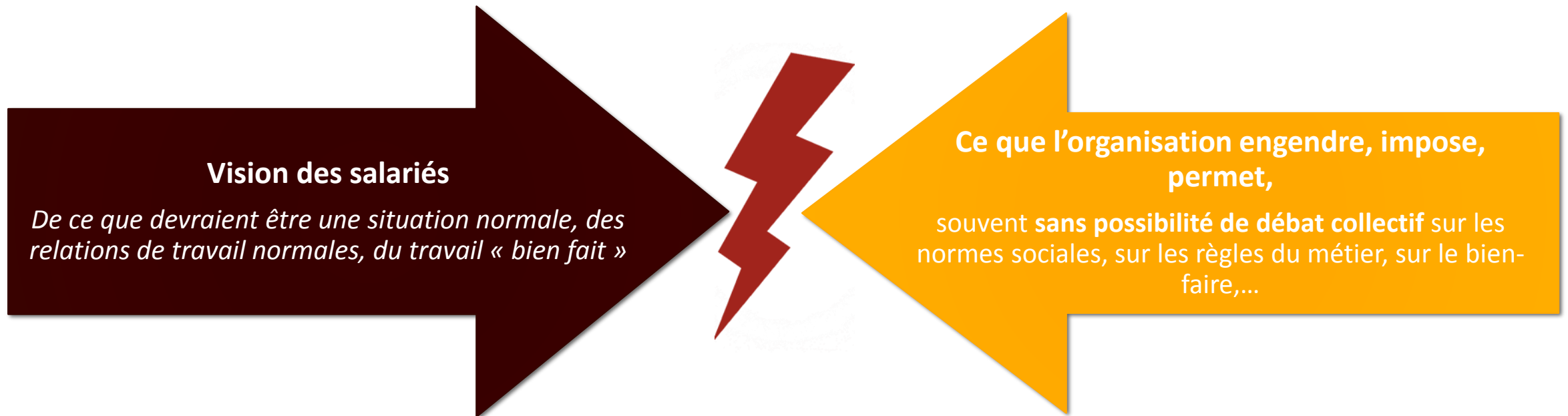
Ces normes « prescrites » qui ne constituent pas le « travail réel » mais en dessinent les contours sont nécessaires à la définition d'un socle de travail commun, partagé et SECURISANT.

En effet, c'est souvent lorsque le « cadre de travail » ou « système de règles » est flou ou inexistant **qu'une organisation « laisse place aux dérives et excès » et expose ses salariés au SENTIMENT D'INSÉCURITÉ.**

Une organisation pérenne et saine ?

En l'absence de système de règles, l'individu seul peut difficilement agir sur cette violence organisationnelle, car **c'est bien à l'organisation de fixer les règles du jeu**. Dès lors, **plus l'organisation tarde à agir, plus le cadre dérive et plus il est difficile de « recadrer »**.

Dans cette configuration, on assiste à un affrontement entre tensions organisationnelles vs individuelles.



« Les CIT sont la conséquence de débats sociaux sur le travail qui n'ont pas lieu » (Daniellou, 2012)

Faire le point pour agir

Les **CIT** font parti des RPS, ils **entrent dans le champ des prérogatives du CHSCT**. Ils doivent donc faire l'objet d'une attention du CHSCT: au travers de propositions d'actions en équipe pluridisciplinaire, d'enquête interne ou d'expertise CHSCT pour cas de risque grave, par exemple, mais également du recours à la règle.

1. **Considérer les situations de tensions relationnelles** non plus comme des problématiques individuelles mais **comme de potentielles manifestations de dysfonctionnements organisationnels**
2. Répertorier les situations pour avoir une vue d'ensemble (ex. fiche incident, à suivre en réunion de CHSCT)
3. Faire attention et répertorier les manifestations de tensions au travail: elles peuvent toucher les individus et leur rapport au travail, les collectifs de travail mais également les entreprises
4. **Repérer si certains facteurs existent** et pourraient représenter un terrain propice au développement de relations délétères.
 - Ils sont souvent en lien avec l'absence de règle et de cadre de travail soutenant et clair: en effet, c'est quand il n'y a **plus de règle soutenance, que peuvent apparaître des comportements déviants**.
5. **Suivre régulièrement des indicateurs pertinents**: les identifier et les analyser finement, leur évolution dans le temps, par catégorie de population, par service (ex. remontée et traitement de fiches incidents, absentéisme, turn-over, ...)

Actions pour le CHSCT

Reposer/reconstruire un cadre sécurisé

- ☑ Règlement intérieur (obligation / mieux appréhender violences et harcèlement)
- ☑ Charte / principes intangibles
- ☑ Fiches sécurité / procédure d'alerte

Travailler « avec le management » (et non pas contre)

- ☑ Définition et mise en place d'un plan d'actions / suivi du plan d'actions
- ☑ Sensibilisation du management et Service RH sur les enjeux RPS
- ☑ Instauration d'un dialogue / négociation sociale
- ☑ Actions RH et management (exemplarité, accompagnement, recadrage)
- ☑ Mise en place d'une Cellule de Veille

Agir sur l'organisation

- ☑ Expertise CHSCT / Formation du CHSCT
- ☑ Suivi d'indicateurs / DUER
- ☑ Enquête santé/sécurité (procédure de remontés de problèmes, vérifications des postes et installations,...)

Les comportements déviants: et vous, où en êtes-vous?



Typologie des comportements déviants au travail (Robinson et Bennett, 1995).

Ces pratiques sont un frein à la bonne ambiance de travail et ont des conséquences sur la performance globale de l'entreprise

Nous contacter

Cabinet Physiofirm

641 avenue de st tronquet

Centre d'affaires gamma

84130 Le Pontet

04.90.83.71.93

julie.borras@physiofirm.com

sebastien.rieu@physiofirm.com