

# Dixit

2014 - 2015

Revue Économique, Sociale & Culturelle

NUMÉRO SPÉCIAL

# 30 ans

de Polynésie française



Le DIXIT a été créé  
en 1984 par la JCET

## 1984-2014

### 3 décennies polynésiennes vues par le Dixit p.126

Le fenua vu par les Chinois  
P 98

La compétitivité des entreprises face au droit du travail  
P 112

Le harcèlement moral, une forme de violence au travail  
P 118

La Polynésie face au défi de la gestion de l'eau  
P 192

DIXIT en ligne  
[www.eco.netfenua.pf](http://www.eco.netfenua.pf)

En exclusivité  
les chiffres !

## Classement

# 200

premières entreprises  
premiers employeurs

Feuilletez le Dixit sur [www.creaprint.pf](http://www.creaprint.pf)

N°23 - 1700 Fcfp



## LE HARCÈLEMENT MORAL, une forme de violence au travail

Par Régine Jouvin

conseil en management, médiateur en entreprise

« Eh bien, tout se paye en ce monde ! Vous avez été trop libéral avec nous, Bligh ! À notre tour ! Vos injures, vos injustices, vos accusations insensées, **les tortures morales** et physiques dont vous avez accablé votre équipage depuis un an et demi, vous allez les expier durement ! »<sup>1</sup>. Jules Vernes, par le biais de son personnage Fletcher Christian, nous rappelle ici que la souffrance au travail n'est pas une pathologie issue de l'entreprise moderne. Les « *tortures morales* » qu'il évoque portent aujourd'hui un autre nom : il s'agit du « *harcèlement moral* ».

Le harcèlement moral est resté longtemps absent du code du travail polynésien. Le territoire a instauré par sa Loi du Pays n° 2013-6 du 21 janvier 2013 relative à la discrimination et au harcèlement, des textes indépendants du code pénal organisant la réforme juridique de cette forme de violence qui génère de la souffrance au travail. L'article LP. 1141-1 nous dit : « *Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ».

### UNE LOI NON PATHOGÈNE

Le harcèlement fait partie de ces nouveaux risques sociaux qui s'appliquent aujourd'hui de plein droit en Polynésie. Le manager doit dorénavant en tenir compte dans ses actes managériaux. La loi prévoit également que « *l'employeur sensibilise et forme le personnel d'encadrement, y compris intermédiaire, à la prise en compte des situations de harcèlement* ». Il faut le savoir : l'employeur ne doit pas seulement tout mettre en œuvre pour empêcher

le harcèlement, il en est également responsable. Qu'il soit dit, et surtout entendu, que la loi n'est pas pathogène ! Ce n'est ni elle qui crée le harcèlement, ni elle qui génère le conflit ou le procès. Ce n'est pas au travers de la loi que le harcèlement existe. C'est elle en revanche qui, en donnant un nom à ces agissements dans notre code du travail, nous permet de reconnaître que la Polynésie n'échappe pas au phénomène. En l'identifiant, il devient possible de mieux agir sur ce processus qui compromet la qualité de notre vie professionnelle en général et de notre bien-être au travail en particulier.

Apprécions cette loi comme allant dans le sens du progrès social. Toutes les organisations peuvent être confrontées à des cas de harcèlement. Qu'il s'agisse de simples tensions relationnelles ou de harcèlement moral, l'employeur a dorénavant l'obligation juridique de gérer ces situations délicates avant qu'elles n'affectent la santé des personnes, dégradant l'ambiance et la performance des équipes. Cette loi nous donne l'opportunité d'une remise en question de nos pratiques managériales. Elle va nous permettre de nous prémunir contre les risques du harcèlement et notamment des

comportements managériaux qui, à tort ou à raison, pourraient être perçus comme tels. Le harcèlement managérial a déjà été reconnu en métropole. Un peu plus de dix ans de recul sur la loi votée en France nous fait dire que son intérêt majeur est d'obliger à une prévention et à revenir aux valeurs qui tiennent compte de l'humain dans notre management.

### CHANGEMENTS DE COMPORTEMENT ET ABSENTÉISME

Un cadre/dirigeant local raconte avoir reçu une plainte d'un collaborateur l'accusant de harcèlement : il tombe des nues ! Pour autant, et pour se défendre, cette accusation l'oblige à se poser... pour se poser les bonnes questions. Il admet que « *depuis quelque temps ce collaborateur est moins performant, qu'il cumule les erreurs imbéciles et fait preuve de négligences* ». À bien y réfléchir, le cadre reconnaît que le collaborateur « *a changé* », qu'il « *n'est pas comme d'habitude* ». Ces changements se manifestent dans sa vie sociale : il s'isole de ses collègues, prend tout au premier degré, a même des comportements agressifs. « *On ne peut plus rien lui dire* » ! Il est vrai que dans la



gestion des relations, ce qui est plus préoccupant et difficile à traiter, c'est la problématique du changement des comportements dans le registre de la sensibilité. « Il prend tout de travers » alors qu'un autre collaborateur confronté à la même situation réagirait tout à fait autrement, ou ne réagirait pas du tout.

Parmi toutes les manifestations possibles des risques psycho-sociaux dans l'entreprise, l'un des meilleurs indicateurs est le taux d'absentéisme y compris, voire surtout, les absences de courte durée. Le service du personnel enregistre les « feuilles roses » en y portant une attention toute administrative : les conséquences de l'absence du collaborateur en termes d'organisation du travail et le coût pour l'entreprise. Mais il faut aller plus loin.

### LES « ARRÊTS PSY »

Les employeurs doivent désormais prêter plus d'attention aux prescripteurs de ces arrêts : on s'étonne aujourd'hui du phénomène de multiplication des « arrêts psy ». La fragilité psychologique n'est plus entachée d'un sentiment de « honte » comme cela a pu être le cas longtemps. Une salariée me raconte une scène houleuse avec un nouveau chef : « Il m'a mal parlé. Il me hurlait littéralement dessus ! J'en étais toute secouée. Je n'ai pas compris ce qui m'arrivait. J'étais tellement mal que je suis allée voir mon médecin généraliste ». Ce médecin généraliste a prescrit un arrêt de plusieurs jours en qualifiant celui-ci d'accident de travail, estimant qu'on avait porté atteinte à « l'intégrité mentale » de sa patiente. Un autre responsable d'entreprise rencontre une salariée dans une boîte de nuit, alors qu'elle est en arrêt depuis plusieurs mois, il se plaint d'avoir été ouvertement nargué par elle. Il n'a aucun recours : ces « arrêts psy » ne sont soumis à aucune obligation d'heures de sortie, l'employée est tout à fait autorisée et même encouragée à se faire du bien en sortant avec ses amis le soir si le cœur lui en dit.

Face à un « arrêt psy » tout employeur a le devoir de se poser la question de savoir dans quelle mesure la responsabilité de l'entreprise peut être engagée dans la détérioration de la santé physique ou mentale de son collaborateur. Car il n'est pas vrai que le harcèlement arrive sans crier gare. Il nous faut être attentif aux signes avant-coureurs et savoir les décrypter. Notre contexte économique et concurrentiel est peu enclin au bien-être au travail. Il nous faut « faire mieux avec moins ! ». On

nous incite à plus d'efficacité, là où autrefois l'efficacité pouvait suffire. Notre société induit beaucoup plus de souffrances qu'autrefois. Même dans les entreprises bien implantées on se surprend à craindre pour la sécurité de son emploi. On « invite » ses collaborateurs à partir plus tôt à la retraite avec ou sans tact.

Dans cette tourmente, notre manager découvre que son collaborateur, à l'appui de son accusation de harcèlement, tient depuis des mois un véritable journal de bord où sont notés chaque jour, voire chaque heure, les propos de sa direction. Dans l'enceinte du tribunal du Travail, ces mots pris hors contexte seront transformés en maux.

### C'EST LA RÉPÉTITION QUI FAIT LE TRAUMATISME

Le harcèlement se reconnaît par sa nature répétitive : cette violence insidieuse et froide est d'autant plus dangereuse qu'elle est assez invisible. C'est la répétition qui va faire le traumatisme, et c'est pourquoi l'employé (souvent

*« On n'a jamais autant parlé de bien-être au travail que depuis que la qualité de vie professionnelle s'est largement dégradée. »*

à la demande de son médecin psychiatre d'ailleurs) prend bien soin de consigner les propos qui lui permettront d'apporter la preuve de sa souffrance au travail. Cette répétition se duplique dans le comportement même de la « victime » : elle pense sans arrêt à ce qu'elle subit. Elle ressasse.

D'autres types de harcèlement se font moins insidieux et plus expressifs : on parle même de violence verbale. La Dépêche de Tahiti a fait récemment écho de faits de harcèlement en délibéré devant la justice. Les employés ont enchaîné les arrêts maladie, les plaintes et les pétitions pour propos humiliants, mises à l'écart, rétrogradation, destitution de poste injustifiée, dénigrement du travail, humiliation, comportement agressif [...] différentes brimades et autres propos humiliants [...]. « Il y a beaucoup de méchanceté, de virulence et souvent on nous insultait (sic) de bras cassés », plaignent les employés, en précisant que ces traitements se seraient inscrits dans la durée et auraient impacté 20 % du personnel, de la femme de service à

l'employée « niveau Bac + 5 » [ce qui prouve que le harcèlement n'est donc pas discriminatoire !]. Un collaborateur est arrêté pendant une année et demie pour dépression nerveuse grave. À son retour, il est rétrogradé et sanctionné par une feuille de notation désastreuse. À la barre, l'homme est encore blessé. Les larmes lui viennent. Il dit au Président « qu'il a tenu malgré tout parce qu'à son âge [...] on ne retrouve pas facilement du travail ailleurs ». L'article cite enfin les manœuvres pour « empêcher ce collaborateur d'exercer ses fonctions : suppression de lignes téléphoniques, défaut d'information ou encore non implication dans diverses manifestations qui auraient exigé sa participation ». En somme, « l'équivalent d'une mise au placard en bonne et due forme ». Plusieurs bilans de la médecine du travail vont dans le sens des plaignants. Le procureur de la République pointe les responsables, s'exclame : « Quel bilan ? Quelle casse ! » et réclame une condamnation d'emprisonnement avec six mois de sursis. <sup>28</sup>

Le « harceleur » présumé parle quant à lui du contexte difficile pour mener à bien sa mission et ajoute que « si j'ai fait de la peine à mon personnel, ce n'était pas dans mes intentions ». Mais on peut harceler sans qu'il y ait intention de nuire. Ce cas constitue à lui seul une véritable litanie d'agissements constitutifs de harcèlement (voir encadré). Nous serons attentifs au jugement qui sera rendu en décembre 2014, car c'est un cas d'école qui pourra bien servir de référence aux entreprises pour sensibiliser leur personnel d'encadrement à la prise en compte des situations de harcèlement.

### STRESS N'EST PAS HARCÈLEMENT

Il est à noter cependant que l'identification des cas de harcèlement n'est pas toujours chose aisée. Il faut notamment savoir distinguer harcèlement et stress. Un employé en difficulté sur son poste évoquera plus aisément les risques psycho-sociaux plutôt que d'avouer son impuissance ou insuffisance professionnelle devant des situations professionnelles de plus en plus tendues. Des objectifs impossibles à atteindre, des procédures et des notes de service qui le serrent dans un étouffement. Tout concourt à rendre la vie du collaborateur impossible, alors que la vie de l'entreprise ne fait que suivre son cours normal dans le contexte difficile que nous connaissons tous. La surcharge de travail, même si elle provoque le stress du salarié, n'est pas forcément



caractéristique d'un harcèlement moral. « On reconnaît le bonheur au bruit qu'il fait quand il s'en va », disait Jacques Prévert, et il est vrai que l'on n'a jamais autant parlé de bien-être au travail que depuis que la qualité de vie professionnelle de tous s'est largement dégradée en raison du contexte économique mondial. À monde nouveau, nouveau risque social : aujourd'hui, on nous somme d'être efficaces et performants, et pour mieux en juger, on nous demande de mettre en place des tableaux de bord et autres indicateurs pour mesurer la performance des équipes. Il faut accélérer le rythme et « maintenir la pression », sans droit à l'erreur. Or, plutôt que de veiller à la prévention du stress par une meilleure organisation du travail, on envoie les cadres en formation pour mieux apprendre à gérer le stress, le temps et le conflit ! Pour autant, l'employeur, le patron, le dirigeant n'ont pas le monopole du harcèlement. Ce phénomène touche tout le monde et tous les niveaux de la hiérarchie. On pense d'abord forcément au harcèlement vertical, mais il est aussi un harcèlement horizontal du fait des collègues, et même un harcèlement ascendant

d'un supérieur par ses subordonnés. On a jugé en Polynésie un cas où par « effet miroir », un chef de service qui, accusant son employeur de harcèlement moral, se voyait dans l'obligation de répondre de ces mêmes accusations. L'entreprise ayant porté à l'attention des juges une pétition signée par l'ensemble des collaborateurs évoquant les difficultés relationnelles majeures du chef de service... et se plaignant eux aussi de harcèlement moral !

#### SORTIR DU PLACARD

Un contrôleur de gestion de retour sur le territoire a, dans son précédent poste en métropole, entrepris de mener à bien la mission qui venait de lui être confiée : mettre en place de nouveaux systèmes de contrôle et des procédures normatives, dénoncer des usages qui n'avaient plus lieu d'être, réviser à la baisse des primes variables du personnel commercial, cost killing, etc. Il n'a pas tardé à essuyer des menaces verbales et même physiques de la part de ses « collègues ». Il a même subi toute une série d'actes malveillants (pneus crevés, appels anonymes à son domicile à toute heure de la nuit, sabotages divers sur

son poste de travail) qui l'ont tout naturellement poussé à la démission. Non soutenu par sa hiérarchie, par ailleurs très satisfait de son travail, il a été très abimé par l'expérience. Avec le recul, il avoue qu'il aurait dû porter plainte, mais n'avait pas à cœur de revivre son traumatisme devant des juges. Ce cas n'est pas isolé. Les victimes de harcèlement ne sortent pas toujours du placard, par honte, par peur de représailles ou même par déni.

#### TRAVAIL ET LIEN DE SUBORDINATION

Si la loi sur le harcèlement permet de rajouter une nouvelle donne aux griefs évoqués par les salariés, principalement à l'encontre de leurs employeurs, encore faut-il que les requérants apportent la preuve de leurs allégations. Les faits de harcèlement sont la plupart du temps de nature subjective, ils restent difficiles à prouver. En revanche, force est de constater que l'entrée en vigueur de cette loi permet au harcèlement de figurer désormais en bonne place dans toutes les revendications syndicales. Gare aux fausses allégations qui viennent jeter le discrédit sur la réalité, les juges ne se



**Tél.: 40 50 19 99**  
**Fax : 40 45 63 64**  
**Immeuble Farnham**  
 Angle rue Clappier & Leboucher  
 BP 972 - 98713 PAPEETE  
 sistra@mail.pf  
 www.sistra.pf



#### DES AGISSEMENTS (RÉPÉTITIFS) CONSTITUTIFS DE HARCÈLEMENT (EXTRAITS) selon le professeur H. Leymann

##### EMPÊCHER LA VICTIME DE S'EXPRIMER

- Refuser à la victime la possibilité de s'exprimer (fait du supérieur).
- Interrompre constamment la victime.
- L'empêcher de s'exprimer (fait des collègues).
- Lui hurler dessus, l'insulter (fait des collègues).
- Critiquer le travail de la victime.
- Refuser le contact (éviter le contact visuel, gestes de rejet...).
- Ignorer sa présence, par exemple en s'adressant exclusivement à des tiers.
- Isoler la victime.
- Ne plus lui parler.
- Lui attribuer un poste de travail qui l'éloigne et l'isole de ses collègues.
- Interdire à ses collègues de lui adresser la parole.
- Nier la présence physique de la victime.

##### DÉCONSIDÉRER LA VICTIME AUPRÈS DE SES COLLÈGUES

- Médire d'elle ou la calomnier.
- Lancer des rumeurs à son sujet.
- Se gausser d'elle, la ridiculiser.
- Railler une infirmité.
- Imiter la démarche, la voix, les gestes de la victime pour mieux la ridiculiser.
- Attaquer ses convictions politiques ou ses croyances religieuses.
- Noter le travail de la victime inéquitablement et dans des termes malveillants.

##### DISCRÉDITER LA VICTIME DANS SON TRAVAIL

- Ne plus lui confier aucune tâche.
- La priver de toute occupation et veiller à ce qu'elle ne puisse en trouver aucune par elle-même.
- La contraindre à des tâches totalement inutiles et/ou absurdes.
- Lui donner sans cesse des tâches nouvelles.
- La charger de tâches très inférieures à ses compétences.
- Lui faire exécuter des travaux humiliants.
- Confier à la victime des tâches exigeant des qualifications très supérieures à ses compétences, de manière à la discréditer.

##### COMPROMETTRE LA SANTÉ DE LA VICTIME

- Contraindre la victime à des travaux dangereux ou nuisibles à la santé.
- La menacer de violences physiques.
- L'agresser physiquement, mais sans gravité, « à titre d'avertissement ».

« Mobbing : la persécution au travail », Heinz Leymann, Ed. de Seuil, Paris 1996.

laisseront pas piéger. Ils sauront rappeler aux plaignants la spécificité du contrat de travail, à savoir le « lien de subordination » juridique que caractérise « l'exécution du travail sous l'autorité d'un employeur, qui a autorité de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de ses subordonnés ». C'est une définition peu amène du contrat de travail et c'est pourtant très factuel : l'employeur dispose d'un pouvoir de direction qui lui permet d'embaucher, de modifier les conditions de travail, de répartir les tâches et d'attribuer les postes. L'employeur, c'est celui qui organise, commande, dirige ! C'est celui qui ressemble à un patron ! Il fixe le programme des travaux à réaliser, donne des directives à observer dans l'exécution des travaux et assigne des tâches de telle sorte que l'exécutant n'a pas le choix des travaux à réaliser. Ainsi, dans ses actes de « patron », l'employeur ne fait qu'user de son pouvoir de direction, et on ne pourra évoquer le harcèlement que dans le cas où il viendrait à en abuser. Il peut être admis qu'un employeur « use de ses prérogatives à l'extrême », compte tenu notamment du contexte difficile de crise, mais un management cassant et un style

sévère ne constituent pas pour autant un comportement fautif au sens du harcèlement moral. On est bien loin du cas cité plus haut.

À l'inverse, une autre jurisprudence établit le harcèlement moral suite à des agressions verbales d'un dirigeant qui avait signifié à sa salariée « qu'elle le gonflait dès le premier jour », qu'elle était « bonne à rien » et « incapable ». Les juges ont constaté que les propos tenus par le dirigeant constituaient des agressions violentes verbales, et même s'ils n'intervenaient que sur une période brève, ils étaient constitutifs d'un harcèlement moral.

Marie-Claude Ayensa, médiateur en entreprise, consultante en prévention des risques psychosociaux et auteur de livres portant sur la souffrance au travail, nous engage à « remettre l'homme au cœur du travail et le travail dans le cœur de l'homme ». Le harcèlement n'a pas sa place dans un environnement de travail où prônent le respect, la confiance et la reconnaissance. Dans les entreprises où des outils de gestion normés (organigramme, fiches de fonction) viennent en appui à l'organisation, où le travail a du sens, dans une entreprise où l'on communique et où l'on veille notamment à être

à l'écoute de ses collaborateurs, le mal-être au travail ne passera pas inaperçu et le harcèlement n'aura pas de prise. Dans le magazine Management de janvier 2014, Pierre Blanc-Sahnoun évoque cette idée en d'autres termes : « Le seul vrai remède à la souffrance au travail existe et il est gratuit : c'est le courage managérial. Personne ne se suicide dans les entreprises bien managées, autour de principes clairs, de valeurs revendiquées et de priorités cohérentes. Personne ne harcèle lorsque le premier millimètre de harcèlement a valu une retentissante remontée de bretelles à son auteur ».

Nous l'entendons bien comme ça : il vaut mieux prévenir que guérir. La prévention du harcèlement moral doit désormais s'inscrire dans notre projet d'entreprise et figurer en bonne place dans nos règlements intérieurs, mais bien plus encore, dans nos actes managériaux. Cette Loi du Pays nous rappelle à l'ordre, et nous oblige à réguler les relations et assainir nos méthodes de management pour rétablir plus de respect entre les individus dans le monde du travail. —

- 1 - Jules Vernes, Les Révoltés de la Bounty  
2 - La Dépêche de Tahiti du 18 octobre 2014 p. 14

## Révétons la valeur de votre expertise !



Cabinet de conseil en organisation et en management, nous nous engageons à révéler tout le potentiel de votre expertise par un subtil et pertinent dosage de recommandations stratégiques, et des soutiens opérationnels parfaitement adaptés à votre contexte.

Nous ne nous substituons pas aux décideurs. Nous construisons avec vous des solutions innovantes et uniques, car elles prennent appui sur votre culture d'entreprise, pour donner à votre organisation une nouvelle dynamique.

Pour mener à bien vos projets de transformation, nous respectons les principes de la transparence et de la confidentialité, et vous accepterez que nos conseils soient libres, éclairés et sans complaisance.

**XS**  
executive solutions  
Audit - Conseil - Recrutement - Médiation

Route de l'Eau Royale - Arue - BP 140 400 - 98701 Arue - Tél/Fax: (689) 40 831 832 - Mobile: (689) 87 70 30 60 - e-mail: xs@executive.pf  
www.executive.pf