

# Lutter contre le harcèlement moral : un levier pour l'innovation

Karima ZRIOUEL

Doctorante en Sciences Juridiques et Politiques à la  
Faculté des Sciences Juridiques et  
Politiques, Université Ibn Tofail, Kénitra.

## Résumé

À notre époque, le monde connaît constamment des changements successifs. Ces changements obligent les entreprises à se développer et à créer de nouvelles idées, afin que leurs produits et leurs services soient à la hauteur des attentes des consommateurs. Or, pour atteindre cet objectif, certaines entreprises dépassent le cadre du pouvoir organisationnel et managérial en s'appuyant sur des méthodes et pratiques humiliantes, toxiques et délibérées, en vue de stresser et de faire peur les salariés pour augmenter leur performance et leur innovation. Alors qu'au contraire, ces pratiques tuent la créativité et l'innovation chez les salariés. Puisqu'elles conduisent à une dégradation des conditions de travail susceptible de provoquer de lourdes conséquences à leur égard. Du fait qu'elles portent atteinte à leur dignité, à leurs droits fondamentaux, à leur intégrité psychique et à leur vie professionnelle et personnelle. Ce qui crée ce qu'on appelle le « harcèlement moral », au lieu de favoriser l'innovation et la créativité chez les salariés. Et cela peut affecter négativement la performance de l'entreprise, sa croissance et sa compétitivité. D'où l'importance de procéder à des mesures qui non seulement renforcent l'innovation chez les salariés, mais combattent également le harcèlement moral. Car, le développement des entreprises est lié à l'innovation et à la créativité de leurs salariés, et celles-ci sont elles-mêmes liées au bien-être et à la prospérité desdits salariés.

**Mots clés** : Entreprises, harcèlement moral, innovation, lutte, management, organisation du travail, salariés.

## Introduction

Les besoins de la clientèle, le développement constant du monde et les nécessités du changement sont tous des facteurs qui obligent les entreprises à créer de nouvelles idées et à innover. À cette fin, elles doivent mettre en œuvre des méthodes d'organisation et de management qui créent et stimulent l'esprit d'innovation, en vue d'aider les salariés à créer des idées originales particularisant chaque entreprise. Dans la mesure où l'innovation présente la clé de survie des entreprises. Du fait qu'elle permet à ces dernières de renforcer leur compétitivité, de s'imposer devant leurs concurrents, de pérenniser leur durabilité, de se démarquer sur le marché, d'améliorer leur productivité, d'augmenter leurs recettes et de réduire leurs dépenses. Elle joue, donc, un rôle très important non seulement dans le développement des entreprises, mais également dans le développement du monde économique.

Cependant, certaines méthodes d'organisation et de management nuisent à l'innovation au lieu de la favoriser. Du fait qu'elles constituent ce qu'on appelle « le harcèlement moral ». Ce dernier renvoie à un ensemble de méthodes malveillantes et cruelles qui dépassent les limites raisonnables de l'exercice du pouvoir organisationnel et managérial. L'ensemble de ces méthodes se manifeste « *par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail* » [1], pouvant avoir des conséquences néfastes sur la santé psychique des salariés. Puisqu'elles portent atteinte à leur dignité, à leurs droits fondamentaux et à leur vie privée et professionnelle. Ce qui provoque chez eux des troubles psychologiques qui les empêchent d'innover et de créer de nouvelles idées.

Historiquement, le phénomène de harcèlement moral existe depuis longtemps, mais il n'est que récemment qu'il a été reconnu dangereux [2]. Du fait qu'il n'a pris d'ampleur qu'au XXI<sup>ème</sup> siècle avec l'évolution du marché économique qui a conduit à l'émergence de nouvelles méthodes de gestion et d'organisation [3]. La majorité de ces méthodes entraînent une dégradation des conditions de travail, en cherchant une idéale performance. Or, le problème qui se pose est qu'il existe, à nos jours, un nombre important d'entreprises qui se fondent sur telles méthodes, pour rendre leurs salariés plus innovants. Alors qu'au contraire ces méthodes tuent la volonté d'innovation et de créativité chez les salariés. Parce qu'ils les mettent dans un état constant de stress négatif, de peur et d'infériorité. D'où l'importance d'ouvrir la porte à des études scientifiques portant sur ce sujet, afin de rendre les entreprises plus conscientes de ces méthodes d'organisation et de management. Dans ce sens, on va répondre à deux grandes questions :

- Dans quels cas les méthodes d'organisation et de management peuvent-elles être harcelantes et nuire à l'innovation ?
- Et comment les entreprises peuvent-elles éliminer les méthodes d'organisation et de management harcelantes et promouvoir celles qui encouragent l'innovation ?

Pour répondre à ces questions, il est judicieux de commencer par mettre en lumière les méthodes d'organisation et de management harcelantes qui nuisent à l'innovation (**I**), puis d'exposer les mesures visant à éliminer ces méthodes et à favoriser l'innovation et la créativité chez les salariés (**II**).

# I. Méthodes d'organisation et de management harcelantes freinant l'innovation

De nos jours, les entreprises souffrent beaucoup de la concurrence féroce et des astreintes d'évolution. Pour y faire face, chaque entreprise doit sortir de l'ordinaire par le biais des idées créatives et innovantes pour faire la différence. C'est pour cette raison que l'innovation est devenue un enjeu pour les entreprises. Cependant, pour qu'elle soit mise en pratique, certaines entreprises adoptent des méthodes qui dépassent le cadre normal d'organisation et du management. En devenant de ce fait des méthodes toxiques qui nuisent à l'innovation au lieu de la renforcer.

Parmi ces méthodes les plus courantes dans le monde du travail, figure le management par le stress négatif. Ce dernier peut se caractériser par une situation, un déséquilibre, un processus ou un changement provoquant une instabilité, ou par la difficulté d'adaptation à une situation ou à un événement, qui peuvent entraîner des conséquences dévastatrices non seulement sur la santé psychique des salariés, mais également sur leur vie professionnelle et personnelle [4]. Il englobe, en d'autres termes, une série de contraintes et de pressions exercées à l'encontre des salariés. En pratique, il peut trouver sa source dans un ensemble de pratiques et de méthodes pathogènes. Parmi ces dernières, il existe quatre méthodes plus couramment utilisées. La première repose sur un décalage entre les ressources disponibles et les tâches exigées [5]. Ce décalage rend les salariés incapables de réaliser lesdites tâches [6]. Puisqu'elles deviennent inatteignables. En créant, de ce fait, des maladies graves voire une dépression chez les salariés, du fait qu'ils estiment qu'ils doivent tout faire et qu'ils n'ont aucune marge d'erreur. Ce qui rend les salariés incapables psychologiquement d'innover. En revanche, la deuxième méthode prend sa source dans un manque de soutien avec une surcharge de travail qui peut être quantitative ou qualitative [7]. La première correspond à un cumul excessif de tâches qui doivent être accomplies par un seul salarié dans un laps de temps insuffisant [8]. Alors que la seconde renvoie à l'exigence des tâches qui ne correspondent nullement aux connaissances et compétences du salarié [9]. Mais peu importe qu'elle soit quantitative ou qualitative, la surcharge de travail peut avoir de graves conséquences à l'encontre des salariés. De sorte qu'elle crée chez eux l'impression qu'ils sont dépassés et qu'ils ont perdu le contrôle de leur vie [10]. Ce qui bloque leur esprit d'innovation. Tandis que la troisième méthode se fonde sur un manque de communication [11] dû à un mauvais alignement entre l'entreprise et les salariés. Elle décourage, de ce fait, la collaboration au sein de l'entreprise et affaiblit la cohésion. Alors que, ce sont ces dernières qui aident les salariés à comprendre bien ce qu'ils doivent faire. Ce qui enraine ces derniers dans une spirale du stress négatif. Et cela affecte négativement l'aptitude d'innovation chez eux. Par contre la quatrième méthode s'appuie sur de mauvaises conditions physiques de l'environnement de travail [12], tels que : le bruit excessif, le mauvais éclairage, la température ambiante, les locaux exigus, etc. Il s'agit toutes des nuisances physiques qui combattent la volonté d'innover et tuent la motivation des salariés. Du fait qu'elles nuisent au confort psychologique de ces derniers et à leur bien-être.

À côté du stress négatif, il existe une autre méthode qui nuit également à l'innovation et qui n'est pas moins grave, à savoir le management par la peur ou par la terreur. Il s'agit d'un management qui consiste à imposer aux salariés un ensemble de menaces et d'intimidations qui génèrent un sentiment d'angoisse et de peur chez eux [13]. Parmi ces menaces les plus fréquentes, on trouve : menaces de mutation, de modification du contrat de travail, de licenciement, de réduction du salaire, d'évaluations rigoureuses de la performance, etc. [14].

Il s'agit, autrement dit, d'un management autoritaire fondé sur l'exigence de performance et la mise en concurrence des salariés. Pour que ces derniers se trouvent dans l'obligation d'innover et d'économiser à la fois le temps et les dépenses. À cet effet, certaines entreprises font recours, le plus souvent, soit à une surveillance abusive, soit à une rigueur excessive. Quant à la surveillance abusive, qu'elle soit exercée par des méthodes classiques ou par des outils technologiques, est l'une des formes de pressions psychologiques les plus dangereuses. Elle est constante, hostile, inutile et exacerbée. Dès lors, elle constitue un climat plein de peur. Du fait qu'elle porte atteinte à la prospérité psychologique des salariés. Puisqu'elle dépasse les limites de la surveillance normale ; en s'emparant de la vie personnelle, de la dignité et des droits de la personnalité des salariés. En revanche, en ce qui concerne la rigueur excessive est une forme de coercition permanente qui donne naissance chez les salariés à un sentiment d'infériorité, de dévalorisation et de perte de confiance en soi. De sorte qu'ils deviennent trop effrayés de commettre des erreurs. Ce qui peut les rendre vulnérables à de graves maladies et troubles psychologiques. Et delà, que ce soit en présence d'une surveillance abusive ou d'une rigueur excessive, la peur occupe la place d'innovation et de créativité chez les salariés.

Outre ces méthodes d'organisation et de management pathogènes, on trouve une autre méthode qui tue non seulement l'innovation chez les salariés, mais également leur confiance en eux-mêmes. Il s'agit du management caractérisé par l'injure et l'humiliation. Il s'appuie sur des insultes, des injures, des propos insultants, des critiques blessantes, un langage mal maîtrisé, vulgaire ou méprisant, des intimidations ou des mots grossiers [15]. En estimant qu'il constitue la meilleure méthode pour motiver les salariés à atteindre leur maximum. Alors qu'au contraire, il constitue en réalité une méthode inacceptable et méprisante. Dans la mesure où il porte atteinte à la dignité des salariés, à leur droit au respect et à un environnement de travail confortable et sain. Ce qui fragilise psychologiquement les salariés et freine l'innovation et la créativité au sein de l'entreprise.

Par conséquent, peu importe la forme de ces méthodes d'organisation et de management, elles constituent toutes des formes de harcèlement moral qui nuisent à l'innovation et exposent les salariés à de mauvaises conséquences. Ce qui affecte incontestablement la performance des entreprises. D'où la nécessité d'éviter ces méthodes et de mettre en œuvre un certain nombre de mesures qui à la fois combattent les agissements constituant le harcèlement moral et favorisent l'innovation.

## **II. Mesures luttant contre le harcèlement moral et renforçant l'innovation**

Aujourd'hui, l'innovation occupe une place considérable dans le monde économique. Du fait qu'elle joue un rôle très important dans la croissance des entreprises. Toutefois, pour qu'elle porte ses fruits, elle doit être incluse dans la culture des entreprises. À cette fin, ces dernières doivent mettre en œuvre un nombre important de mesures renforçant l'innovation. Or, pour que ces mesures puissent générer des résultats positifs, elles doivent être accompagnées de mesures protégeant les salariés contre les formes de harcèlement moral.

À ce titre, les entreprises sont invitées à mettre à jour leurs méthodes d'organisation et de management et à améliorer les conditions de travail, en suivant une série de mesures plus importantes qui aident les salariés à travailler dans un climat confortable et plein de motivation. Parmi ces mesures, on cite :

- L'adoption d'une politique « anti-harcèlement » qui interdit toutes les formes de harcèlement [16], notamment les méthodes d'organisation et de management

pathogènes composant le harcèlement moral, et l'inclure dans le règlement interne de l'entreprise.

- La diffusion de cette politique par tous les moyens possibles [17].
- La sensibilisation des managers, ainsi que de tous les salariés, à toutes les formes de harcèlement moral, à leurs effets néfastes sur les salariés eux-mêmes et sur le succès de l'entreprise, ainsi qu'aux sanctions auxquelles ils peuvent s'exposer s'ils les commettent. Notamment par le biais des formations.
- La constitution d'une commission de salariés qui lutte contre toute forme de harcèlement [18].
- Le contrôle des pratiques et des comportements managériaux [19].
- La mise en œuvre d'une bonne politique de communication au sein de l'entreprise.
- La création d'un climat d'accompagnement, de soutien et de collaboration.
- La promotion d'égalité entre les salariés, pour qu'ils se sentent plus à l'aise au travail.
- L'implantation d'une culture capable d'optimiser et de renforcer la confiance des salariés en eux-mêmes.
- La mise en œuvre d'une culture qui tolère l'erreur et l'échec, tout en veillant à ne pas pénaliser les salariés en cas d'échec. Car la peur de se tromper et d'échec abat les idées créatives. De ce fait, les entreprises doivent encourager les salariés et autoriser l'expérimentation au travail. Elles doivent, en d'autres termes, avoir confiance dans les capacités de leurs salariés.
- La mise à disposition des salariés d'équipements nécessaires dont ils ont besoin pour être créatifs et innovants.
- L'élaboration d'une culture organisationnelle portant sur la reconnaissance et l'appréciation des efforts déployés par les salariés. Cela renforce la confiance des salariés en eux-mêmes. Ce qui les stimule à donner leur maximum et à créer des idées originales.
- La fourniture de formations pertinentes, telle qu'en technologie ; afin de renforcer et d'améliorer les compétences des salariés. Ainsi, l'inclusion d'outils technologiques dans l'accomplissement des tâches. Cela aura sans doute un impact positif sur l'esprit d'innovation des salariés.
- La création d'une culture d'écoute. En permettant aux salariés d'exprimer leurs idées, leurs opinions et de parler de difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail.
- L'implication des salariés dans l'organisation de l'entreprise, dans la mise en œuvre des changements et dans la prise de décisions.
- L'organisation des formations au profit de managers, afin qu'ils puissent créer un bon équilibre entre les exigences du travail et le niveau de stress et de rigueur acceptable. De façon à ce qu'ils puissent favoriser la performance de l'entreprise sans porter atteinte au bien-être des salariés.
- L'élaboration des mécanismes internes régulant, de manière professionnelle, les conflits pouvant avoir lieu entre les salariés.
- L'amélioration des conditions physiques de l'environnement de travail, de façon à en faire une source d'innovation et de créativité pour les salariés, etc.

En conclusion, pour assurer le succès et le développement des entreprises, il faut que leur culture repose, généralement, sur six grands principes et mesures qui favorisent l'innovation, à savoir : le respect, la confiance, la communication, la liberté, la collaboration et le soutien. De façon à ce que les entreprises doivent suivre une stratégie selon laquelle, au lieu d'exiger les salariés à innover, elles doivent créer un climat de travail qui lui-même incite les salariés à innover et à créer de nouvelles idées pour le succès et la croissance de l'entreprise. Car, lorsque les salariés se sentent appréciés et soutenus, ils s'encouragent à consacrer, en toute

sécurité, toute leur énergie et leur créativité au développement de l'entreprise. En conséquence, l'innovation va naître rapidement et avec un minimum de dépenses.

## Références

- [1]. La Chambre sociale de la Cour d'appel française, Arrêt du 9 février 2017, N°14/03106. Disponible sur : <https://www.lexis360.fr>.
- [2]. R. MARTINS PADILHA GAURIAU, *La contribution du juge du travail en matière de harcèlement moral en France et au Brésil*, Thèse soutenue à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 24 (2016). Disponible sur : <https://theses.hal.science/tel-01522771/document>.
- [3]. R. MARTINS PADILHA GAURIAU, *La contribution du juge du travail en matière de harcèlement moral en France et au Brésil*, Thèse soutenue à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 20 (2016). Disponible sur : <https://theses.hal.science/tel-01522771/document>.
- [4, 13, 14]. R. MARTINS PADILHA GAURIAU, *La contribution du juge du travail en matière de harcèlement moral en France et au Brésil*, Thèse soutenue à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 309 (2016). Disponible sur : <https://theses.hal.science/tel-01522771/document>.
- [5]. La 15ème Chambre de la Cour d'appel française, Arrêt du 09 mai 2012, N°09/00597. Disponible sur : <https://www.lexis360.fr>.
- [6]. A. EL IDRISSE, *Le harcèlement moral managérial au Maroc*, AL MILAF, 18, 21 (2011).
- [7]. P. NASSE, P. LEGERON, *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, 38 (2008). Disponible sur : [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT\\_FINAL\\_12\\_mars\\_2008-2.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT_FINAL_12_mars_2008-2.pdf).
- [8]. M. VIGER-MEILLEUR, *Charge de travail et conflit travail-vie personnelle : le rôle protecteur des attentes de segmentation des collègues*, Mémoire soutenu à l'Université du Québec à Montréal, 25 (2021). Disponible sur : <https://archipel.uqam.ca/14633/1/M17065.pdf>.
- [9, 12]. R. ZID, *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*, Mémoire soutenu à l'Université du Québec à Montréal, 58 (2006). Disponible sur : <https://archipel.uqam.ca/3486/1/M9538.pdf>.
- [10]. Service de la recherche du SCFP, *Charge et surcharge de travail*, 2 (2014). Disponible sur : [https://scfp.ca/sites/default/files/Workload\\_FR\\_final-0.pdf](https://scfp.ca/sites/default/files/Workload_FR_final-0.pdf).
- [11]. C. LEBORGNE-INGELAERE, *Harcèlement, agissement sexiste et stress au travail*, JurisClasseur travail traité, 20-50, 20 (2022). Disponible sur : <https://www.lexis360.fr>.
- [15]. R. MARTINS PADILHA GAURIAU, *La contribution du juge du travail en matière de harcèlement moral en France et au Brésil*, Thèse soutenue à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 307-311 (2016). Disponible sur : <https://theses.hal.science/tel-01522771/document>.
- [16]. F. COURCY, *Prévenir et gérer les plaintes de harcèlement au travail*, Relations industrielles, 1, 183 (2006). Disponible sur : <https://www.erudit.org/en/journals/ri/1900-v1-n1-ri1421/013728ar.pdf>.
- [17]. G. POILPOT-ROCABOY, R. WINTER, *Combattre le harcèlement psychologique au travail : Proposition d'un processus d'intervention*, XVIIe Congrès de l'AGRH-Le travail au cœur de la GRH, LAE de Lille et Reims Management School, Reims, 13-14 (2006). Disponible sur : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2006poilpot-rocaboy01.pdf>.

[18]. R. MARTINS PADILHA GAURIAU, *La contribution du juge du travail en matière de harcèlement moral en France et au Brésil*, Thèse soutenue à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 318 (2016). Disponible sur : <https://theses.hal.science/tel-01522771/document>.

[19]. G. POILPOT-ROCABOY, R. WINTER, *Combattre le harcèlement psychologique au travail : Proposition d'un processus d'intervention*, XVIIe Congrès de l'AGRH-Le travail au cœur de la GRH, LAE de Lille et Reims Management School, Reims, 7 (2006). Disponible sur : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2006poilpot-rocaboy01.pdf>.