



## #harcèlement

Sur les dernières années, j'observe une accélération du nombre de demandes d'accompagnement auprès de managers auteurs présumés de harcèlement. En les contraignant à interagir différemment auprès de leurs équipes, la pandémie a certainement amplifié ce phénomène de violence vécue au travail. Ce constat m'amène à m'interroger sur les facteurs favorisant le glissement vers ce type de situation : *quels éléments contextuels font le terreau du harcèlement moral ? Comment identifier une personne susceptible de devenir harcelante ? Comment l'aider à dépasser cette épreuve et en faire une expérience apprenante pour éviter la répétition ?*

“ **Comment prévenir et accompagner le harcèlement moral en entreprise ?** ”

Dans une première partie, j'ai à cœur de témoigner de la souffrance avec laquelle ces managers arrivent en séance et de la manière dont je me mets d'abord au service du processus de réparation. Cette étape a souvent un impact positif direct sur la victime. Elle permet aussi de relancer la dynamique d'équipe. Nous travaillons ensuite à lever les méconnaissances et repérer les points de vigilance pour remettre la personne en mouvement et lui donner les moyens d'éviter que la situation ne se répète.

Dans une deuxième partie, je propose une grille de lecture reprenant les facteurs de risque favorisant un glissement vers le terrain du harcèlement ainsi que des pistes d'action possibles pour mieux les prévenir.

# I - Comment accompagner en coaching un manager accusé de harcèlement moral ?

## 1/ Créer la confiance avec le salarié

La personne arrive en séance en état de choc (déni, rejet, colère) car elle ne s'attendait pas à une telle mise en accusation. Elle vit de l'injustice, de la honte et souvent un conflit de valeurs (respect, professionnalisme, loyauté, droiture).

### Mes interventions

- › **Installer la confiance avec le salarié**, le coaching étant généralement à l'initiative de l'entreprise dans un climat de méfiance voire de 'trahison'.
- › **Reconnaître avec sincérité et empathie ce que vit la personne** pour l'aider à sortir de la sidération.

- › **L'accueillir dans son humanité** pour l'accompagner à sortir de la honte et la réconcilier avec ses valeurs.
- › **Le confronter avec bienveillance** sur l'impact de ses actes et l'amener à s'interroger sur la manière dont lui-même accueille ses collaborateurs.

**L'approche rogérienne** m'invite à voir le coaché dans ce qu'il a de grand et de profondément humain ; de ne pas le réduire à ses actes mais bien de différencier la personne de ses comportements ; et surtout de rester confiante dans sa capacité à tirer des apprentissages de cette épreuve.



## 2/Aider le salarié à reprendre pied avec la réalité

Le salarié est désireux de réussir dans ses missions à *tout prix*. Il est alors capable de doubler d'effort face à l'adversité pour atteindre ses objectifs, et consent difficilement à les revoir à la baisse y compris quand les conditions de travail sont dégradées (ex. effectif réduit, surcharge de travail). S'il évolue dans un environnement nouveau, qui se complexifie ou s'élargit par rapport à ses précédentes attributions (ex passer d'expert à manager), il peut

manquer de repères et perdre le sens des réalités, présumant de ses forces et de celles de l'équipe. Il prend alors le risque d'exacerber les résistances de ses collaborateurs là où il gagnerait à susciter l'adhésion et renforcer le collectif. Progressivement il s'isole, coincé entre un niveau d'exigence vis à vis de lui-même élevé, des objectifs ambitieux et une réalité qu'il aspire à contrôler mais qui lui échappe de plus en plus : des points de rigidité propices à la cristallisation des positions et à l'émergence de conflits, apparaissent.

## Mes interventions

---

Travailler avec la personne sur l'importance de :

- **Ralentir** pour rester lucide sur les enjeux et embarquer tous les collaborateurs.
- **Accompagner le changement** auprès de l'équipe pour lever les éventuelles résistances.
- **Créer des alliances** et s'appuyer sur des personnes ressources.
- **Alerter / faire remonter** les points de vigilance auprès du management et des RH le plus tôt possible.

J'invite le collaborateur à honorer ce qui a été fait par le passé (tenir la 'polarité' de la continuité), tout en faisant du nouveau (tenir la 'polarité' de la rupture) ce pour quoi l'entreprise est souvent venue le chercher en premier lieu.



### 3/Inviter le salarié à rester en contact avec ses émotions

Certains coachés peuvent manquer d'empathie et projettent sur leurs collaborateurs ce qu'ils connaissent d'eux-mêmes. Il s'agit alors de favoriser les prises de conscience et les inciter à davantage investir la relation plutôt que la tâche, notamment en développant leur sens de l'observation (intégration du non

verbal dans leurs interactions). Néanmoins la plupart des personnes que j'accompagne sont au contraire sensibles et empathiques, ce qu'elles vivent comme un handicap (croyance selon laquelle 'être sensible = être faible'). Ainsi, sous stress ou épuisées, elles aspirent à « contrôler » leurs émotions ce qui peut les faire passer pour des personnes froides et distantes.

## Mes interventions

---

- **Remettre de la fluidité 'tête - cœur - corps'** en apprenant à se laisser traverser par ses émotions plutôt que de mettre toute son énergie à les retenir.
- **Quitter le « fantasme » de l'ultra contrôle** pour faire l'expérience de la puissance du « vivant » (développer son agilité, accueillir l'imprévu, apprendre à faire avec plutôt que contre, ...).

L'approche **gestaltiste** permet de remettre le salarié en mouvement pour l'aider à sortir d'une posture figée, en miroir avec le comportement qu'il pourrait adopter dans l'entreprise (rigidité/cristallisation des positions).

## 4/ Lui apprendre à réguler son stress

Dévoué, sensible, avec le besoin impérieux de réussir dans ses missions, le collaborateur pourrait avoir peur de ne pas être à la hauteur des attentes de l'entreprise, et devenir

caricatural : replié sur lui-même, irritable voire agressif, il n'écoute plus et se coupe de ses émotions pour ne rien ressentir en espérant que ça passe et en prenant le risque que ça casse !

### Mes interventions

- Aider le coaché à repérer les premiers signaux d'entrée sous stress pour éviter l'emballement
- Lui permettre d'identifier ses sources de stress et les moyens dont il dispose pour agir dessus, ainsi que les sources de stress de ses collaborateurs et la manière dont il peut procéder pour les rassurer

**L'outil de la Process Communication** aide le salarié à repérer quand ses interventions ne sont pas ajustées et donne des pistes pour les remplacer par des comportements plus opérants.

## II/Comment prévenir les risques de harcèlement moral en entreprise ?

**1/ Synthèse** reprenant de manière non exhaustive les facteurs aggravants et comportements observables en situation de harcèlement.

### FACTEURS CONTEXTUELS

.....  
Un environnement complexe avec des enjeux de transformation profonde, un périmètre d'intervention élargi, de nouvelles attributions managériales (passage d'expert à manager), du full distancié, un niveau de stress élevé, des objectifs ambitieux vs des conditions de travail dégradées (effectif réduit, charge de travail augmentée, compétences en cours d'acquisition, ...)

### TRAITS DE PERSONNALITÉ

.....  
Des personnes souvent dévouées pour l'entreprise, sensibles, perfectionnistes, fortement orientées résultats

### COMPORTEMENTS OBSERVABLES

.....  
Le salarié devient irritable, froid/distant ; il se coupe de ses émotions ; présente des signes de rigidité ; n'écoute plus ; il s'isole

## 2/ Pistes d'actions possibles

1. Repérer les éléments (contexte + types de personnalité) favorisant un glissement sur le terrain du harcèlement moral.
2. Être le plus spécifique possible sur ce que l'entreprise attend de ses collaborateurs en termes de performance : intégrer la dimension managériale aux côtés de celle d'orientation résultat ; fixer des objectifs à la fois réalistes et ambitieux, au besoin les ajuster si le contexte

évolue ; être accompagnante notamment en période de prise de poste ; instaurer un climat de confiance où il est possible pour les collaborateurs de se tromper ; ...

3. Sensibiliser les salariés aux risques psycho-sociaux et leur permettre de bénéficier de relais solides au sein de l'entreprise sur lesquels s'appuyer si le manager sent qu'il perd pied ou s'il repère une personne de l'équipe en fragilité.

## En conclusion...

J'ai conscience que le sujet du harcèlement en entreprise soulève d'autres problématiques que j'aimerais évoquer à l'occasion de futures prises de parole. Notamment, il semble indispensable de réfléchir au meilleur dispositif possible pour accompagner une personne ayant subi une situation de harcèlement moral : dresser un état des lieux (fatigue psychique et physique) et mettre en place les protections nécessaires pour enrayer l'escalade et restaurer un climat de travail satisfaisant ; repérer d'éventuelles résonnances avec des situations passées et proposer des pistes de développement à explorer en séance (ex. apprendre à dire 'non', savoir demander de l'aide, développer son assertivité, ...), pour éviter la répétition et redonner

au salarié un sentiment de contrôle sur son environnement. De la même manière, il peut s'avérer nécessaire de travailler auprès de personnes ayant été témoins d'une situation de harcèlement et de réfléchir aux impacts probables en termes de dynamique d'équipe.

Le recours au coaching pour accompagner les personnes à la fois victimes et auteurs présumés de harcèlement, atteste de la prise en compte par les entreprises de la complexité dans laquelle ce type de situations s'inscrit. Je suis reconnaissante à mes partenaires RH de me donner l'opportunité d'accompagner avec humanité les personnes qui glissent d'un côté ou de l'autre et de leur offrir des pistes d'exploration possibles pour dépasser le trauma et en faire une expérience apprenante.



**Emmanuelle Weber**

06 24 33 21 46  
41 rue Richelieu 75001 Paris

[inmovere.com](http://inmovere.com)

**InMovere**  
Coaching & Outplacement