

Depuis quelques années, on entend beaucoup parler de « harcèlement » dans le monde du travail en général, et dans les collectivités territoriales en particulier. Cette thématique a émergé dans le débat public au début des années 2000, d'abord sous l'angle du harcèlement moral « individuel ». Aujourd'hui, on s'accorde pour dire que le harcèlement est bien souvent un phénomène systémique, qui questionne l'organisation du travail et le management.

Qu'est-ce que le harcèlement moral?

Définition légale :

Le harcèlement est à la fois réglementé par le Code du travail et par le Code pénal.

Code du travail, article L. 1152-1 : « *Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses 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* ».

↳ Ce qu'il faut retenir :

- Si un seul acte, même grave, ne peut caractériser le harcèlement, **deux agissements peuvent suffire** à confirmer le caractère répétitif.
- **L'intentionnalité n'est pas retenue** : la volonté ou non de faire du mal n'est pas un critère pris en compte.
- **Le harcèlement ne renvoie pas seulement à une relation interpersonnelle, à conflit, ou à une opposition entre « gentil »/« méchant »** : il trouve son origine dans le travail, son organisation et son mode de management.
- Le harcèlement fait référence à **toute atteinte au lien professionnel qui ne respecte pas les droits fondamentaux de l'agent**. Qu'elle soit réalisée ou potentielle.



Si toutes les manifestations de souffrance au travail ne relèvent pas forcément du harcèlement moral, cela ne dispense pas l'employeur vis-à-vis de son obligation de préserver la santé physique et mentale des agents.



Différentes formes de harcèlement :

- **Harcèlement organisationnel** : pratiques managériales qui participent à dévaloriser les personnes, à dégrader les conditions de travail et le lien social, de manière volontaire ou non.
- **Harcèlement individuel** : pratiqué par une personne envers une autre, il vise à humilier l'autre et à valoriser son pouvoir.
- **Harcèlement vertical** : exercé par une personne ayant une position hiérarchique vis-à-vis d'un agent.
- **Harcèlement horizontal/transversal** : s'exerce entre les personnels, sans rapport hiérarchique entre eux, et relève d'une dynamique collective. Phénomène du « bouc émissaire », où la personne ou le groupe harcelé va porter la responsabilité des situations de souffrance au travail ou des dysfonctionnements de l'organisation du travail.

Quelques exemples de techniques de management pathogènes :

- **Pratiques relationnelles qui visent à asseoir la relation de subordination comme une relation de pouvoir** : tonalité verbale élevée et menaçante, ne plus être poli (bonjour, au revoir merci), regarder avec mépris, ne plus communiquer verbalement, etc.
- **Pratiques d'isolement** : ne pas donner d'information ou d'invitation aux réunions, demander à des agents de ne plus communiquer avec une personne, stigmatiser un agent devant l'équipe, etc.
- **Pratiques punitives et de surveillance** : refus réitéré des demandes de formation, incohérence des évaluations, entretiens disciplinaires, blâmes et avertissements « abusifs », incitation forte à la mutation ou à la démission, vérification des tiroirs, casiers, poubelles, contrôle excessif de la durée des pauses, des absences, contrôle des conversations et relations avec les collègues, etc.
- **Détournement du pouvoir de direction et d'organisation** : fixer des objectifs irréalisables, donner des consignes confuses et contradictoires, demander de prioriser des tâches dont le degré d'urgence est présenté comme similaire, donner un travail trop morcelé, sans vision des tenants et aboutissants, émettre des critiques systématiques, supprimer des tâches, et notamment des tâches de responsabilité, pour les confier à un autre sans avertir l'agent, etc.

L'utilisation ponctuelle d'un de ces éléments ne constitue pas nécessairement un fait de harcèlement.

Les conséquences du harcèlement :

Les conséquences pour les agents :

- Sur la santé physique : troubles du sommeil, prise ou perte de poids, fatigue, céphalées, troubles somatiques divers, etc.
- Sur la santé psychologique : perte de l'estime de soi, sentiment de culpabilité, perte d'énergie, troubles de l'attention, idées suicidaires, cauchemars, etc.
- Sur le plan comportemental : isolement, méfiance, posture défensive, absentéisme, irritabilité, addictions, perte de motivation, etc.
- Sur le plan économique : perte de revenu si l'agent ne peut plus exercer son métier (démission, inaptitude, congé longue maladie), frais médicaux non remboursés, dépenses d'avocat, etc.
- Sur la vie sociale et familiale : isolement, sentiment d'être incompris, retrait des activités sociales et des loisirs, difficultés conjugales, avec les enfants, etc.



Les conséquences pour les collectivités :

- Absentéisme pour raisons de santé, turnover, inaptitude
- Détérioration du climat et problèmes de fonctionnement : traumatisme au niveau collectif, perte de confiance et méfiance, conflits, perte de motivation
- Procédures juridiques
- Détérioration de l'image de la collectivité
- Impact financier

Comment réagir face à une situation de harcèlement ?

- **Prendre la plainte au sérieux, être dans l'écoute et maintenir la communication** : Si toutes les plaintes ne relèvent pas forcément du harcèlement moral, la collectivité se doit de prendre en considération toute mise en cause de ce type. Le fait de ne pas réagir n'enverrait pas un bon message : à la fois pour l'agent concerné, mais aussi pour l'ensemble de l'équipe. Pour la collectivité, il s'agit d'écouter et de maintenir le dialogue avec les différentes parties, en garantissant neutralité et confidentialité. Au-delà de protagonistes directs (victime et auteur présumés), la collectivité ne doit pas oublier qu'une plainte de ce type est aussi déstabilisante pour les autres agents de l'équipe.
- **Protéger la victime présumée** : La collectivité peut prendre des mesures provisoires ou définitives pour protéger la personne qui se dit victime, comme par exemple un changement de bureau ou un renforcement de son accompagnement. Elle peut aussi la réorienter auprès de différents acteurs (médecin de prévention, psychologue du travail, médecin traitant, etc.), qui pourront l'écouter et proposer des mesures pour préserver sa santé.
- **La protection fonctionnelle** : La collectivité a le devoir de protection fonctionnelle, prévue par l'article 11 de la loi 83-634 du 13 juillet 1983 : « Elle peut concerner la victime présumée, le harceleur présumé et les témoins. L'obligation qui pèse alors sur la collectivité est double : d'une part, elle doit protéger l'agent au plus vite (courrier adressé à l'auteur des violences, aide à la recherche d'un avocat, prise en charge des frais d'honoraires, ...) ; d'autre part, réparer le préjudice subi dans son intégralité qu'il soit moral, matériel ou corporel. Une procédure disciplinaire peut être engagée si le harcèlement est avéré. »
- **L'enquête administrative** : Si aucune disposition ne l'encadre au niveau juridique, la collectivité peut conduire une démarche d'enquête administrative. Il s'agit de rassembler, selon un protocole défini, les éléments nécessaires pour comprendre la situation : à partir du recueil des faits, du contexte, et des témoignages.
- **Chercher à comprendre et questionner le travail** : Une plainte pour harcèlement, qu'elle se révèle avérée ou non, renvoie rarement à un problème interpersonnel. Il appartient donc à l'employeur, dans le cadre de son obligation de prévention, de questionner le climat et l'organisation du travail pour comprendre la situation dans son ensemble et procéder à certains changements : répartition des tâches, faisabilité des objectifs, soutien de la hiérarchie, solidarité dans l'équipe, etc.

Références

- Article L.1152-1 du code du travail sur le harcèlement moral
- Article 222-33-2 du code pénal sur le harcèlement moral
- Etude statutaire du CIG Grande Couronne, mars 2005