

R52

LE HARCÈLEMENT MORAL

Le harcèlement moral est devenu au cours de ces dernières années un sujet de discussion important dans le monde du travail. Souvent associable à des causes organisationnelles et systémiques, le harcèlement moral au travail fait partie des manifestations des risques psychosociaux les plus graves.

UN CADRE LÉGAL CLAIREMENT DÉFINI

Le harcèlement moral dispose d'une définition légale posée par le Code général de la fonction publique et le Code pénal.



« *Aucun agent public ne doit subir les agissements répétés¹ de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet² une dégradation de ses conditions de travail³ susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité⁴, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* » (Code générale de la fonction publique, [article L.133-2](#))

1 : « agissements répétés »

Le harcèlement a un caractère répétitif. Deux actes suffisent à confirmer ce caractère répétitif.

2 : « qui ont pour objet ou effet »

L'intentionnalité n'a pas d'importance dans une situation de harcèlement moral.

3 : « dégradation de ses conditions de travail »

Ces dégradations peuvent s'observer dans toutes les dimensions de l'environnement de travail

4 : « porter atteinte à ses droits et à sa dignité »

L'agent voit des impacts sur sa dignité, sa santé physique / mentale ou encore son avenir professionnel



Seul un ou une juge peut, au regard des éléments fournis par le ou la plaignante, qualifier des faits rapportés comme étant (ou n'étant pas) du harcèlement moral. Ni l'employeur, ni le conducteur d'une enquête administrative (ou toute autre personne saisie dans le traitement d'un signalement) ne peut qualifier des faits de harcèlement moral (ou sexuel).

Le harcèlement moral peut s'exprimer au travers de plusieurs actes...

- Propos injurieux ou dégradants envers la personne ou ses proches
- Isolement volontaire de la personne (refus de communiquer, refus d'inviter aux réunions, etc.)
- Actions visant à rendre la vie professionnelle de l'agent difficile (rétention d'information, désorganisation de son travail, etc.)
- Appels incessants
- Etc.

Les agissements pouvant relever du harcèlement moral sont vastes.

... et prendre différentes formes :

Le harcèlement vertical, exercé par un agent ayant une position hiérarchique par rapport à la personne concernée.



Le harcèlement horizontal / transversal, exercé entre agents indépendamment de tout lien hiérarchique. Il peut relever d'une dynamique collective.



Le harcèlement individuel, exercé par une personne sur une autre visant à humilier et/ou affirmer son pouvoir sur la victime.



DES CAUSES MULTIPLES ...

Le harcèlement moral trouve ses sources dans divers facteurs allant de l'organisation du travail (charge de travail, planning, répartition des tâches, etc.) au mode de management mis en place. Si les causes organisationnelles du harcèlement moral peuvent être multiples, on peut retrouver des facteurs de risques particulièrement susceptibles d'engendrer du harcèlement moral :

- . L'iniquité et le sentiment d'injustice,
- . Une charge de travail importante et/ou mal répartie,
- . Des consignes ambivalentes (ordres puis contrordre, pas de procédure clairement définies),
- . Une définition des rôles et missions de chacun flous,
- . L'absence d'un management stable (manager absent ou peu présent),
- . Des pratiques managériales pathogènes,
- . Etc.

... ET DES CONSÉQUENCES DIVERSES

Autant pour les agents

Sur la santé physique :

Troubles du sommeil, prise ou perte de poids, fatigue, maux de tête ou de ventre, troubles somatiques divers, etc.

Sur la santé psychique :

Perte de l'estime de soi, culpabilité, perte d'énergie, perte de motivation, trouble de l'attention, idée suicidaire, etc.

Sur le plan comportemental :

Isolement, méfiance, posture défensive, absentéisme, irritabilité, addictions, etc.

Sur le plan économique :

Pertes de revenu (absence, démission, inaptitude, etc.), frais médicaux non pris en charge, frais d'avocat

Sur la vie sociale et familiale :

Isolement, retrait des activités sociales, difficultés conjugales, sentiment de ne pas être compris, soutenu, etc.

Que pour les collectivités

Sur le plan économique :

Absentéisme, turnover, inaptitude, postes vacants, baisse de la qualité du service rendu, etc.

Sur le plan social :

Climat dégradé, difficulté de fonctionnement, perte de confiance en la hiérarchie, conflits, etc.

Sur l'image de la collectivité :

Procédure judiciaire en cours, perte d'attractivité de la collectivité aux yeux de potentiels candidats, image négative auprès des administrés et partenaires extérieurs, etc.



Pour rappel : toute collectivité a obligation de mettre à la disposition de ses agents un **dispositif de signalement** des actes de violences, de discrimination, de harcèlement moral et/ou sexuel et des agissements sexistes en qualité de victime ou de témoin. (décret n°2020-256 du 13 mars 2020)

Pour en savoir plus sur ce dispositif, veuillez consulter la fiche RXX Le dispositif de signalement sur notre site internet ainsi que la [page web](#) dédiée à ce sujet.

COMMENT PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT MORAL ?

Pour lutter contre le harcèlement moral, plusieurs types d'actions préventives peuvent être mise en place. Le harcèlement moral prend sa source dans de nombreux facteurs tant organisationnels que managériaux, aussi la prévention du harcèlement moral commence par l'identification des facteurs susceptibles de favoriser l'émergence de harcèlement moral. À titre d'exemple, voici des actions pouvant être mises en place :

- Toute action visant à **fluidifier la communication entre services et entre collègues** (points réguliers, chaîne de communication claire, réunions interservices, etc.).
- Toute action visant à **clarifier les rôles/missions de chacun** (fiche de poste, organigramme clair, etc.).
- Toute action visant à **limiter l'iniquité et le sentiment d'injustice** (politique RH claire et équitable, politique de rétribution salariale claire et équitable, etc.)
- **Sensibiliser** l'ensemble du personnel au harcèlement moral et au dispositif de signalement
- Afficher une **politique intransigeante** quant au harcèlement (et plus largement quant aux actes de violences ou comportements inadaptés sur le lieu de travail)

Que faire face à une situation de harcèlement ?

Être vigilant quant aux comportements inadaptés : réflexion sur la personne, surnoms, blagues de mauvais goût, etc. Il est important d'analyser ces comportements pour s'assurer qu'ils ne relèvent pas d'une situation plus graves.



Prendre la parole des agents au sérieux : Qu'un signalement s'avère relever ou non de harcèlement moral et/ou sexuel, il est important d'être à l'écoute de la personne et de traiter son signalement sérieusement et objectivement.

Prendre en compte le collectif : il est nécessaire de ne pas oublier qu'une plainte de ce type peut être très déstabilisante pour le collectif de travail et engendre des tensions



Protéger la victime présumée : des mesures visant à protéger la victime présumée (changement de bureau, orientation vers le médecin traitant ou du travail, etc.) peuvent être prise en attendant de faire la lumière sur la situation.

Assurer la protection fonctionnelle : renseigner les agents sur leurs droits



Mener une enquête administrative : Afin de comprendre la situation, une enquête administrative peut être conduite par la collectivité (en interne ou par le biais d'un intervenant extérieur) afin de recueillir les faits. Cette démarche suit un protocole défini permettant l'objectivation des faits et la compréhension du contexte. C'est au travers de ce travail d'objectivation des faits que l'employeur peut mettre en place une réponse adaptée.

Investiguer le travail : L'employeur se doit de questionner les conditions de travail de ses agents qui aurait pu mener à une situation de harcèlement et de, quand des facteurs de risques sont identifiés, mettre en place des actions préventives. Un signalement pour harcèlement, qu'il s'avère véridique ou non peut être un indicateur de la présence de risques psychosociaux au sein du collectif de travail



RÉFÉRENCES

- > Code de la fonction publique, [article L. 133-2](#)
- > Code pénal, [article 222-33](#)
- > Décret [n°2020-256 du 13 mars 2020](#) relatif dispositif de signalement des actes de violences, de discrimination, de harcèlement moral et/ou sexuel et des agissements sexistes.
- > Dossier IRNS [Harcèlement moral et violence interne](#)
- > Dossier IRNS [Harcèlement sexuel et agissements sexistes](#)
- > Guide pratique et juridique Harcèlement sexuel et agissements sexistes : prévenir, agir, sanctionner (Ministère du travail, 2019)

CRÉDITS

- > Cette fiche a été conçue en utilisant les ressources du graphiste Freepik sur le site [flaticon.com](#)