

CHARTRE D'ETHIQUE

C'est la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, ultérieurement modifiée (loi Fillon), qui a introduit dans le code du travail des dispositions relatives au harcèlement moral, lequel y est défini comme le fait de pratiquer des agissements répétés ayant pour objet ou effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

La loi n° 2012-954, du 6 août 2012, publiée au J.O. du 7 et applicable à compter des faits commis à partir du 8 août 2012, non seulement réintroduit le délit de harcèlement sexuel dans le code pénal, mais aussi redéfinit les faits susceptibles de recevoir une telle qualification, à la fois dans le code pénal et dans le code du travail, et encore, aggrave les sanctions encourues. Cette même loi contient également des dispositions en matière de harcèlement moral, et sanctionne les discriminations fondées sur l'identité sexuelle d'une personne. S'agissant du harcèlement moral, les modifications essentielles concernent les peines principales, augmentées pour être portées au même niveau que celles sanctionnant le harcèlement sexuel.

Le harcèlement moral constitue une atteinte à la dignité de la personne humaine pouvant entraîner des conséquences graves quant à l'intégrité physique ou psychique de la victime et compromettre, réduire ou supprimer l'activité professionnelle.

Les agissements de harcèlement moral peuvent frapper, non seulement les travailleurs individuellement, mais aussi être préjudiciables au bon fonctionnement de l'entreprise.

En effet, le harcèlement moral, en plus des conséquences dramatiques sur les personnes, peut entraîner des suites perverses sur le collectif de travail. Un salarié harcelé, stressé, ayant perdu confiance en lui, aura des difficultés à prendre des initiatives ou des décisions ; la qualité de son travail s'en ressentira. L'absentéisme et la détérioration du climat de travail qui résulteraient du harcèlement, ainsi que la dégradation des relations collectives et individuelles de travail rendent plus difficile la poursuite du contrat de travail, voire irrémédiable sa rupture.

Le harcèlement moral nécessite, par conséquent, des mesures spécifiques tendant à protéger les salariés contre des éventualités susceptibles de se réaliser dans le contexte professionnel. La loi précise qu'il appartient au chef d'entreprise de prendre toutes les mesures nécessaires à la prévention du harcèlement moral.

La Direction de la CPAM du Val de Marne entend se manifester et se mobiliser contre la naissance et le développement du harcèlement moral en son sein, en prenant l'initiative d'une politique de prévention. Aussi, afin de garantir la dignité au travail des agents, la Direction des Ressources Humaines associe-t-elle l'encadrement à cette démarche, en mettant en évidence les caractères illicite et intolérable du harcèlement moral. Il apparaît indispensable en effet, que l'encadrement soit pleinement informé des dispositions juridiques existantes, des instructions que l'employeur a données sur la conduite à tenir et des dispositifs mis en place dans l'entreprise, pour prévenir et réprimer de tels agissements.

La mise en œuvre de cette politique de prévention pourra éventuellement s'accompagner de mesures tendant à favoriser et accompagner les démarches individuelles des victimes.

Définition du Harcèlement Moral

Les agissements de harcèlement moral peuvent émaner de toute personne, quel que soit son rang hiérarchique dans l'entreprise : en effet, l'interdiction du harcèlement moral concerne les agissements exercés tant par l'employeur ou par un supérieur hiérarchique que ceux entre collègues.

Le harcèlement moral peut revêtir différentes formes :

- refus de toute communication,
- absence de consignes ou consignes contradictoires,
- privation de travail ou surcroît de travail,
- tâches dépourvues de sens ou missions au-dessus des compétences,
- mise au placard,
- conditions de travail dégradantes,
- critiques incessantes, sarcasmes répétés,
- brimades, humiliations,
- propos calomnieux et offensants, insultes,
- mise en œuvre de rumeurs malveillantes ayant pour base certains traits physiques ou comportementaux de la victime ou certains présupposés concernant sa vie privée,
- ...

Une absence de soutien ou de reconnaissance de la part de la hiérarchie ou des collègues est un des facteurs aggravants des effets du harcèlement moral.

Pris isolément ces agissements hostiles peuvent sembler anodins, mais leur répétition au quotidien peut affecter gravement la personne et avoir des répercussions importantes sur sa santé.

Attention toutefois :

Tous les comportements agressifs, les conflits, toutes les pressions ne relèvent pas du harcèlement.

Il convient, en effet, de ne pas assimiler systématiquement à du harcèlement moral les contraintes d'ordre moral inhérentes à toute situation de travail (fixation d'objectifs, pressions pour rendement, appréciation de la productivité ...).

Le harcèlement moral renvoie à un détournement de pouvoirs et à un abus de droit poursuivant des objectifs autres que la bonne exécution du travail.

Il y a donc lieu de garder en mémoire la définition du harcèlement moral pour le différencier d'autres agissements, notamment les conflits et les agressions, qui sont, eux, d'une autre nature.

La loi précise que, pour que le harcèlement moral soit caractérisé, il doit s'agir **d'agissements répétés**. Cela suppose plusieurs actes, inscrits dans la durée. Cela permet de ne pas confondre le harcèlement moral avec la situation du conflit de travail.

Ces agissements **visent**, de plus, **à dégrader les conditions relationnelles, matérielles, de travail de la victime** ; ce **sont ceux de nature à porter atteinte aux droits et à la dignité**. Il s'agit bien là de l'essence même du harcèlement moral et de ce qui en fait sa gravité potentielle. En mettant en cause les droits et la dignité de l'agent, le harcèlement atteint la personne même, en la niant dans ce qui la constitue comme une personne à part entière, c'est à dire reconnue dans sa réalité humaine.

Les agissements constitutifs du harcèlement moral **peuvent altérer gravement la santé** : la gravité du harcèlement moral réside d'abord dans ce qu'il peut détruire psychiquement la victime, c'est à dire provoquer chez elle un état de stress traumatique. La définition légale du harcèlement moral fait également référence à des actes **pouvant compromettre l'avenir professionnel**. Il s'agit là de l'autre méfait du harcèlement moral : la victime voit sa situation professionnelle immédiate compromise mais également sa carrière et ses possibilités de reclassement futur.

Vous trouverez ci-après des exemples de cas de harcèlement moral, qui ne constituent nullement une liste exhaustive.

Il s'agit de porter à la connaissance des responsables, des situations auxquelles ils pourraient être confrontés, susceptibles de révéler du harcèlement moral.

Ces illustrations sont suivies de préconisations formulées pour l'encadrement, aux fins de réduire autant que faire se peut, le risque de parvenir à une situation de harcèlement moral avéré.

Formes du Harcèlement Moral

1) La remise en cause des conditions humaines et relationnelles de travail

Sur le plan relationnel, la situation s'apparentera par exemple au fait de considérer la victime comme « non présente », « inexistante », en évitant systématiquement de la saluer, de s'adresser à elle, ou alors comme « réduite à néant », en la tutoyant sans réciprocité, en prenant une hauteur verbale élevée, un ton menaçant, en critiquant systématiquement son travail ou son physique, en utilisant publiquement des injures sexistes ou racistes alors qu'elle est toute proche...

Le harceleur peut également opter pour le comportement suivant : en s'éloignant de sa victime dès lors qu'elle arrive et en faisant en sorte que s'organise autour d'elle une quarantaine, de façon à établir un véritable isolement sur le lieu de travail lui-même, mais aussi dans les espaces annexes de rencontre, soit les lieux de détente et de restauration (changement d'horaires, omission d'informations sur les réunions, injonctions faites aux autres de ne plus communiquer avec la personne désignée ...).

Cela casse le lien relationnel et social que constitue le travail.

2) La mise en cause du travail lui même

Il s'agit là d'actes au cœur de la relation du salarié avec son travail, par une mise en échec permanente et une non reconnaissance systématique de la qualité de ce qui est produit :

- prescriptions trop exigeantes,
- fixation d'objectifs inatteignables confrontant obligatoirement la victime à l'échec,
- absence de toute mission amenant la victime à un total désœuvrement, travail dénué de sens et d'intérêt (cette situation est communément désignée sous l'expression « mise au placard »),
- flou de la prescription, sans qu'il ne soit jamais précisé ce qui est attendu de l'agent,
- contradiction des demandes au travail,
- ...

3) Des conditions matérielles de travail dégradées

Cela touche à l'emplacement et la taille du bureau, les moyens de communication mis à disposition, les avantages annexes : leur dégradation est souvent vécue comme une mise à l'écart humiliante, injuste, sans fondement réel et participe alors pleinement au processus de harcèlement.

Cette forme de harcèlement vise souvent les cadres ayant atteint un certain niveau de responsabilités.

Pour les personnels d'exécution, il peut s'agir d'un éloignement spatial, d'une mise à disposition d'équipements dégradés, inadaptés, inopérants.

4) La persécution et les techniques punitives

Cela passe par la surveillance des faits et gestes : contrôle des communications téléphoniques, vérification des tiroirs, casiers, poubelles, sacs à main du salarié, contrôle de la durée des pauses, des absences, contrôle des conversations et des relations avec les collègues, enregistrement, notations sur un cahier...

Les techniques punitives mettent le salarié en situation de justification constante : notes de service systématiques (jusqu'à plusieurs par jour), utilisation de lettre recommandée avec accusé de réception, avertissements pour fautes montées de toutes pièces, heures supplémentaires non payées, indemnités d'arrêt maladie non payées, vacances non accordées au dernier moment...

Qu'importe la forme que revêt le harcèlement, il s'agit de faits ou de décisions prises sans motif objectif.

Il est important de rappeler que, quel que soit son mode, le harcèlement se déroulera sur une période relativement longue et de façon répétée.

Préconisations pour la prévention du harcèlement moral

Le harcèlement moral est constitué par un processus insidieux se développant dans le temps. Il est important pour l'encadrement de situer comment ce mécanisme s'établit de façon à en casser le cours avant que ne s'installe un état pathologique qui interdirait toute possibilité de retour à des relations de travail acceptables. Ce repérage s'inscrit dans le cadre de la prévention.

- 1) Le harcèlement moral a des répercussions non négligeables sur la santé de la victime : les symptômes de stress peuvent être ressentis par les responsables de services. Pour prévenir toute exposition à des conséquences dramatiques, il appartient à ces derniers d'anticiper toute situation de crise, et d'aller de l'avant. Pour appréhender tout risque, l'encadrement doit faire preuve de disponibilité, d'ouverture relationnelle.
- 2) En cas de manifestations physiques et psychiques qui pourraient coïncider avec du harcèlement moral (état dépressif), il convient de diriger l'agent vers le Médecin du Travail.
- 3) Pour aller plus loin dans cette démarche, le responsable de service, devant une telle situation, pourra être amené à provoquer des confrontations entre les agents concernés par de tels faits.
- 4) Le harcèlement moral s'inscrit fréquemment dans le " non dit " : une des façons de détecter l'évolution est pour l'encadrement d'organiser des réunions régulières avec le personnel (réunion du type information avec libre expression des salariés) : cette prévention peut ainsi permettre d'améliorer le dialogue social par l'organisation et la conduite de réunions structurées et efficaces.
- 5) Le responsable, face à des signes d'anxiété annonçant d'une éventuelle aggravation de la santé d'un agent, voire en cas de harcèlement moral, devra en aviser son responsable hiérarchique pour décider ensemble de la bonne démarche à adopter pour mettre fin à cette menace. Il n'est pas concevable qu'une situation de harcèlement moral au travail soit réglée en dehors du cadre professionnel.
Le constat d'un danger grave et imminent de harcèlement moral porté à la connaissance du supérieur hiérarchique offre des garanties quant à l'existence et à la véracité de la cause et de ses manifestations ; cela permet, en reconnaissant le phénomène, de se donner les moyens d'y remédier par la discussion interne à l'entreprise.
- 6) L'encadrement doit être vigilant à son propre mode de management afin que celui-ci ne soit pas perçu comme une persécution morale : ainsi, certains types de gestes sont à bannir pour les responsables : soucieux de rappeler les objectifs et dans l'attente de productivité, le cadre peut être amené à laisser par écrit à un agent concerné des directives formulées de façon brutale rappelant le travail qui n'a pas été réalisé et celui qui reste à effectuer. Répétés dans le temps, ces gestes peuvent dégénérer en harcèlement moral.
Le cadre, tout en motivant ses agents, doit rester prudent quant à sa façon de formuler les attentes et les objectifs à atteindre.

Si le travail est exigeant, l'effort demandé légitimement à l'agent ne signifie pas son épuisement, la contrainte n'oblige pas à l'asservissement et le respect des ordres n'est pas synonyme de la soumission à celui qui les donne. Le cadre doit le respect à la personne qui travaille sous son autorité.

- 7) Pour éviter toute accusation de harcèlement due à des situations de flottement dans le management, il faut, dans toute la mesure du possible, expliquer les décisions et les ordres donnés.

Parmi les attitudes à condamner, il convient de bannir le refus systématique et sans justification d'une augmentation ou du bénéfice d'une formation.

De même, il convient d'éviter de porter à haute voix des jugements subjectifs ou personnels.

- 8) Lorsqu'il existe une cause objective d'insatisfaction de l'auteur soupçonné de harcèlement, la situation peut s'améliorer après une discussion constructive. En revanche, lorsque la victime n'a rien à se reprocher, le parcours risque d'être long et difficile. Dans les deux cas, il est indispensable pour l'encadrement de procéder à une analyse la plus objective possible de la situation.

- 9) Les cadres confrontés à un processus de harcèlement moral, doivent effectivement analyser la situation pour avoir une idée assez précise des motivations et de la détermination de la personne désignée à l'origine des faits répréhensifs. Lorsque le cadre parvient à la conclusion que cette attitude n'est que passagère et constitue une réponse maladroite à une erreur effectivement commise, il est vraisemblable qu'une discussion franche et constructive suivie d'un changement d'attitudes pour rétablir des relations normales.

De même que pour les exemples, les préconisations émises ne sont pas limitatives. Les points envisagés constituent quelques recommandations pour le personnel d'encadrement.

La CPAM entend, par ce document, donner la priorité à une démarche préventive et veiller à ce que l'encadrement soit en capacité de gérer les conflits pouvant survenir dans les équipes et, notamment, déceler très tôt les prémices de harcèlement.

Pour maîtriser de telles situations et apporter une réflexion sur ce point, la mise en place de structures de concertation au niveau collectif est envisagée, telle que la création de deux groupes d'agents (l'un de cadres et l'autre d'employés peut-être) ce qui permettrait de recueillir les avis des uns et des autres, et de vérifier la qualité de l'information et la bonne compréhension du message.