COMMENT PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT MORAL ?

Il doit être rappelé que l'on ne peut être sanctionné pour avoir dénoncé une situation de harcèlement moral, tant que cette déclaration est de bonne foi.

Par ailleurs, nombre d'éléments peuvent être mis en place pour prévenir de telles situations. Ainsi, des règles précises peuvent être définies d'un commun accord entre les représentants du personnel, les services de santé et la direction. Ces règles doivent être connues et mises à la disposition de tous. Il est bien évidemment essentiel d'établir un processus de formation et de sensibilisation du personnel a priori afin d'optimiser la prévention de comportements abusifs et de mettre en évidence les risques liés à ces comportements, notamment l'isolement progressif de la victime, qui apparait comme étant l'un des risques principaux dans un cadre de harcèlement moral.

Ce traitement a priori de ces conduites peut passer par la mise en place d'un dispositif de médiation au sein de l'organisation, d'un dispositif d'alerte agrémenté d'un numéro vert ou encore d'une commission interne mixte.

Optimiser l'esprit du collectif de travail sain

La prévention de comportements abusifs au travail passe par la promotion d'une bonne qualité de vie au travail, qui est largement corrélée avec **la promotion d'un mode de travail sain**.

Les différents paramètres nécessaires à un exercice du travail sain :

- Des exigences professionnelles en adéquation avec les compétences.
- Un véritable soutien social au sein de l'organisation.
- Une reconnaissance équitable du travail et des efforts fournis entre les différents salariés.
- Une autonomie et une latitude décisionnelle opérantes.
- Un exercice de son métier n'induisant pas de conflit de valeurs.
- Un environnement de travail propice (notamment dans le domaine matériel).
- Une vision relativement claire de l'avenir.

Quelques règles à appliquer pour un management éclairé et exigeant

Il apparait également que la prévention du harcèlement moral au travail résulte d'une organisation du travail permettant un niveau de qualité de vie au travail élevé. Il est donc essentiel de promouvoir un management éclairé et exigeant au sein des organisations. Ce management repose sur quelques règles :

- Crédibilité et exemplarité : le manager doit faire preuve d'intégrité, de réalisme, de transparence et d'éthique.
- Il doit montrer du respect et une écoute active afin de stimuler le collectif, de suivre le développement personnel de chacun, et d'impliquer les collaborateurs dans le processus décisionnel.
- Un management éclairé est bien évidemment celui de l'équité et de la justice organisationnelle. Ceci implique une reconnaissance des compétences, le combat contre la discrimination dans les espaces de travail et une prise de sanction juste.
- Enfin, cette forme de management permet de susciter une fierté d'appartenance et de donner une dimension collective à l'organisation. Ceci implique une reconnaissance des efforts et le développement d'une atmosphère de convivialité et d'entraide.



Groupe Technologia

QUE FAIRE EN CAS DE HARCÈLEMENT MORAL ?



DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le harcèlement moral en milieu professionnel (ou mobbing) est une dérive dans les relations au travail qui impacte un peu moins de 10% des salariés en France d'après diverses estimations.

Le harcèlement peut se décliner sous diverses formes et par de multiples comportements qui s'exercent de manière récurrente dans une certaine durée (mise en isolement, remarques désobligeantes, intimidations, insultes, brimades, stigmatisations etc.) qui laissent souvent victimes et témoins démunis car peu avertis des solutions existantes pour gérer et dépasser de telles situations.

Il convient de souligner que de tels actes peuvent avoir de lourdes conséquences sur la santé psychique de la victime. Depuis trente ans, le Groupe Technologia a analysé plusieurs passages à l'acte suicidaire en raison de telles pratiques qui n'avaient pas fait l'objet d'une prévention et d'un traitement adapté.

Le harcèlement est donc loin d'être bénin. En général, il dégrade de manière conséquente les conditions de travail de la victime et des personnels dans son entourage.

LE HARCÈLEMENT MORAL : CHIFFRES ET TENDANCES

- Une progression de **26%** du taux d'absentéisme a été constatée dans l'entourage professionnel de la personne harcelée lors des différentes missions du Groupe Technologia. Ce chiffre témoigne d'une dégradation conséquente de la cohésion au sein des collectifs ayant été marqués par de telles tensions.
- Ces comportements sont aussi responsables de coûts supplémentaires imputables au traitement des cas (coût de l'application des sanctions de justice, coût de correction etc.). Ces coûts s'élèvent en moyenne à **40 000** euros pour la gestion de la plainte et jusqu'à **60 000** euros pour l'application des sanctions pénales.

COMMENT CARACTÉRISER LE HARCÈLEMENT MORAL ?

RAPPEL DE LA LOI

Le harcèlement moral se caractérise par des agissements répétés 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 (art. L1152-1 du Code du Travail). Le harcèlement moral est constitutif d'un délit puni par la loi de 30 000 euros d'amende et d'une peine d'emprisonnement de 2 ans.

Par ailleurs, aucun salarié, aucune personne en formation ou en stage ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés.

Quatre caractéristiques pour qualifier une conduite de harcèlement moral :

• LA RÉPÉTITIVITÉ

Les agissements doivent se répéter dans le temps. Il faut donc faire attention à l'interprétation très restrictive des tribunaux en la matière. Un « coup de sang, ou un coup de gueule » d'un responsable ne sera pas assimilé à du harcèlement.

• LA DURÉE

Les agissements doivent s'installer sur une durée suffisamment longue pour porter atteinte à la santé physique et/ou psychologique de la personne ciblée. Certains spécialistes fixent cette durée minimum à 6 mois quand d'autres jugent qu'une période très courte peut suffire pour caractériser cette agression.

• LA DÉGRADATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les conditions de travail constituent « l'ensemble des éléments qu'attend un travailleur dans son entreprise ou son service, à savoir le respect de la personne, la considération du travail qu'il accomplit, enfin des conditions matérielles de travail adaptées à sa fonction et conformes à son activité » (d'après le CESE). Les conditions de travail de la victime de harcèlement moral se dégradent de façon importante.

• L'ATTEINTE À LA SANTÉ ET À LA DIGNITÉ

Le comportement du harceleur a pour première conséquence de porter atteinte à la santé psychique et génère un isolement et une discréditation de la victime. Les victimes en sont très touchées, se posant la question *« Pourquoi moi ? Qu'ai-je fait ? »* et sont souvent atteintes par un stress post traumatique. Technologia a parfois constaté la survenance d'une forme de « pestifération » : La victime est abandonnée par ses collègues qui redoutent, s'ils témoignent d'une proximité ou d'un soutien, d'être à leur tour victime de telle pratique ou d'une sanction de la part du management qui en est à l'origine.

Les différents types de harcèlement moral :

• **Le harcèlement non intentionnel** qui peut néanmoins être qualifié de harcèlement moral.

• **Le harcèlement managérial ou institutionnel** (mise à l'écart ou licenciement).

La culture et les modes de relations renforcent le huit clos entre le coupable et la victime (culture du chiffre, pression managériale, crainte de parler de la part des collègues, trouver ça « normal », etc.).

• **Gestion par la terreur ou le stress**.

• **Harcèlement moral suite à un harcèlement sexue**l *(cf. encadré sur le harcèlement sexuel).*

Quelques cas concrets de harcèlement moral caractérisés par la jurisprudence

• Le fait pour un employeur d'installer un salarié dans un bureau exigu, sans chauffage ni outils de travail, d'interdire à ses collègues de lui adresser la parole.

• Le fait pour une salariée qui remplissait indéniablement les conditions pour évoluer d'avoir connu un important retard de promotion par rapport à d'autres salariés de même catégorie d'ancienneté et une évolution beaucoup moins importante de sa rémunération par rapport à sa catégorie.

• Le fait pour un employeur d'avoir réduit unilatéralement les tâches d'un salarié, résultant une baisse conséquente de la rémunération.

• Le fait d'envoyer à une salariée en arrêt maladie de nombreuses lettres de mise en demeure injustifiées évoquant de manière explicite une rupture du contrat de travail et lui reprochant ses absences.

COMMENT AGIR FACE À UNE SITUATION DE HARCÈLEMENT MORAL ?

ÉVITER DE NOUVELLES CONDUITES ABUSIVES ET AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL.

En cas de suspicion de pratiques assimilables à du harcèlement, après avoir rappelé les règles de droit en vigueur :

• Il s'agira de **procéder à un diagnostic qualitatif et parfois quantitatif** sur le fonctionnement du service affecté qui peut se trouver dans le secteur public (très concerné par la problématique du harcèlement) ou le secteur privé.

• Le diagnostic doit être mené avec l'aide d'un tiers préventeur agréé pour éviter les interactions voire les manipulations en vue « d'euphémiser » la situation de travail ou parfois de tomber dans un « manichéisme de dénonciation ».

• Le diagnostic sera un outil d'aide à la décision. En fonction des faits recueillis et des témoignages des premières personnes, des mesures d'urgence pourront être prises le cas échéant.

• Ces mesures de traitement et de régulation pourront aussi être du ressort de la sanction disciplinaire.

• Le personnel doit être informé sur la démarche engagée.

• Cette action correctrice doit se **co-construire en association étroite avec les représentants du personnel,** les services de santé au travail et parfois de l'inspection du travail quand elle est partie prenante au dossier. L'action correctrice peut se mener dans le cadre du CHSCT ou du CSE. Les membres représentants le personnel peuvent nommer un expert habilité par le ministère du Travail pour présence d'un risque grave actuel et installé car il est souvent difficile de régler ce sujet seul en interne.

• Il est enfin primordial de proposer un accompagnement aux individus exposés à des comportements abusifs. Cela passe bien souvent par une prise en charge thérapeutique (par un médecin généraliste, un psychiatre, un psychologue etc.).

ATTENTION AUX ABUS :

• Pour éviter toute situation de harcèlement moral et pour ne prendre aucun risque, certains employeurs se « débarrassent » un peu « rapidement » de leurs salariés.

• Peu de précautions face à un terme juridiquement protégé (attention à la diffamation).

• Le conflit (fréquent) n'est pas du harcèlement moral qui devient pourtant le mot « valise » pour exprimer sa souffrance.

Le harcèlement sexuel en milieu professionnel peut parfois déboucher sur du harcèlement moral. La victime - dans plus de 90% des cas une femme - qui a refusé les propositions de nature sexuelle qui lui étaient adressées devient une gêne insupportable pour son tourmenteur qui cherche alors à la faire partir par tous les moyens.

Le harcèlement sexuel est le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou des comportements à connotation sexuelle qui, soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante. Est assimilé à du harcèlement sexuel le fait, ponctuel ou non, de faire usage de toute forme de pression dans le but d'obtenir un acte de nature sexuel.

Le harcèlement sexuel est un délit puni de 2 ans d'emprisonnement et de 30 000 euros d'amende en France. La sanction peut être portée à 3 ans d'emprisonnement et à 45 000€ d'amende dans le cadre d'un abus de fonction d'un manager.

À NOTER :

Depuis le 1er janvier 2019, un référent harcèlement sexuel doit être nommé parmi les membres du CSE quel que soit l'effectif de l'entreprise. Le référent peut être un élu ou un représentant syndical.

Par ailleurs, dans les entreprises de plus de 250 salariés, un référent RH doit aussi être nommé. Il est chargé d'informer et d'accompagner les salariés en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les comportements sexistes au travail.