



MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

DIRECTION DE LA FONCTION MILITAIRE ET DU PERSONNEL CIVIL

GUIDE HARCELEMENT MORAL AU TRAVAIL



INFORMATION, PREVENTION
ET TRAITEMENT DES SITUATIONS

janvier 2005

Avertissement

Ce guide relatif au harcèlement moral au travail s'adresse aux chefs d'organisme et aux agents susceptibles de le conseiller sur cette problématique. Il concerne les fonctionnaires, les agents non titulaires et les ouvriers de l'Etat en fonction au ministère de la défense et pour certains points le personnel militaire.

Elaboré par la Direction de la fonction militaire et du personnel civil en concertation avec les autorités d'emploi, les partenaires sociaux, l'inspecteur du personnel civil, l'inspection du travail dans les armées et l'inspection de la médecine de prévention dans les armées il contient notamment :

- Des informations relatives aux dispositions réglementaires,
- Des informations générales sur le phénomène,
- Des préconisations sur les mesures de prévention permettant d'éviter l'apparition de cas,
- Une démarche pour traiter d'éventuelles situations.

Document sans valeur réglementaire, il a été rédigé pour faciliter le respect des dispositions légales relatives au harcèlement moral au travail et a vocation à être utilisé en premier lieu par les autorités d'emploi du niveau local.

Dans ce document et sans préjudice des dispositions statutaires propres, le terme "fonctionnaire" désigne l'ensemble des agents publics civils (fonctionnaires, agents non titulaires et ouvriers de l'Etat), lorsqu'il apparaît dans des extraits de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée (en particulier dans les référentiels n° 4 et 5 de l'annexe 3) ou pour expliciter certains des articles de cette loi.

Pour des commodités de lecture, le sigle HMT est régulièrement utilisé pour signifier harcèlement moral au travail.

Sommaire

Introduction	page 5
1 Généralités	
2 L'engagement du ministère de la défense face au harcèlement moral au travail	
3 Le contexte général, la problématique et les enjeux pour le ministère de la défense	
4 L'orientation retenue par le ministère de la défense	
5 Un guide relatif au harcèlement moral au travail	
Chapitre I Le cadre réglementaire	page 9
1-1 Les dispositions réglementaires	
1-2 Le harcèlement moral au travail et les risques professionnels	
1-3 Le personnel militaire se considérant victime de harcèlement moral au travail	
Chapitre II La prévention du harcèlement moral au travail	page 15
2-1 Les principes généraux	
2-2 L'approche préventive	
2-3 La mise en œuvre des mesures	
2-4 Un principe de vigilance	
Chapitre III La régulation d'une situation	page 21
3-1 Le dispositif recommandé	
3-2 Un outil d'aide à l'analyse d'une situation	
Chapitre IV La restauration d'une situation	page 31
4-1 La recherche des solutions	
4-2 La diversité des mesures envisageables	
4-3 La sanction disciplinaire	
Chapitre V Les aspects juridiques	page 35
5-1 Les procédures pouvant être engagées	
5-2 L'articulation entre les procédures	
5-3 Les preuves que l'agent présumé harcelé doit réunir	
5-4 Les recours pour l'agent accusé d'être harceleur	
5-5 Les poursuites auxquelles le chef d'organisme est exposé	
5-6 La protection juridictionnelle de l'Etat	
Références réglementaires	page 39
Sources documentaires	page 41
Annexes	page 43
Annexe 1	page 44
Le harcèlement moral au travail : généralités, distinction entre diverses situations, description du phénomène, effets sur l'organisation	
Annexe 2	page 50
Le chef d'organisme, le gestionnaire des ressources humaines, le chargé de prévention, le médecin de prévention, l'assistant(e) de service social	
Annexe 3	page 59
Les référentiels pour l'évaluation d'une situation	
Annexe 4	page 80
Conseils pratiques pour les entretiens conduits dans le cadre de l'évaluation d'une situation	



Introduction

Introduction

1 Généralités

Le harcèlement moral au travail (HMT) est un phénomène qui peut affecter toute organisation professionnelle au détriment de l'éthique et des valeurs qui sont les siennes. S'il peut être difficile à mettre en évidence lorsqu'on ne dispose pas d'une grille de lecture permettant de le reconnaître, il est surtout douloureux d'admettre son existence au sein de sa propre organisation, tant en raison des faits observés que parfois de la position du harceleur. Outre ses effets souvent extrêmement graves sur les agents qui en sont victimes, il est aussi, lorsqu'il est mis en évidence, le révélateur d'une organisation, qualifiée de "toxique", qui favorise son développement.

Les agissements hostiles et répétés, caractéristiques du HMT, résultent d'un phénomène de perversion. Ils sont initiés par un harceleur qui détourne les conditions de travail et cherche à détruire une cible en s'appuyant sur une "coalition". Ces agissements provoquent une dégradation des conditions de travail et peuvent entraîner une atteinte aux droits, à la dignité, à la santé et à l'avenir professionnel des agents.

Ainsi, comprendre ce phénomène¹ s'avère indispensable, d'abord pour le combattre, mais aussi pour le distinguer d'autres sources de risques psychosociaux. En particulier, le HMT est une forme de violence psychologique distincte d'un conflit professionnel opposant, par exemple, un salarié à son employeur, à un personnel d'encadrement ou à un collègue.

Il ne s'agit donc pas de remettre en cause l'exercice normal du pouvoir hiérarchique de l'employeur ou les obligations liées aux relations de subordination inhérentes à des fonctions. Il ne s'agit pas non plus, pour un agent, de disposer d'un moyen d'action pour forcer des décisions en sa faveur². Par contre, il convient d'éviter tout comportement anormal ou discriminatoire dans le cadre des relations professionnelles et dans la gestion de carrière de chaque agent.

Depuis janvier 2002, le HMT est un délit pénal et la loi portant droits et obligations des fonctionnaires protège l'ensemble des agents publics de tels agissements.

2 L'engagement du ministère de la défense face au harcèlement moral au travail

Conscient, d'une part, de la gravité potentielle des conséquences sociales et structurelles du HMT au sein de ses diverses organisations et, d'autre part, de la complexité particulière d'un tel phénomène et des difficultés qui peuvent en résulter pour respecter les dispositions légales correspondantes, le ministère de la défense a conduit, dans l'intérêt des agents et des employeurs du personnel civil, des travaux dont ce guide constitue le principal résultat.

3 Le contexte général, la problématique et les enjeux pour le ministère de la défense

Sous l'impulsion donnée par l'Union européenne pour une approche du bien-être au travail elle-même issue d'une démarche plus large de "qualité de l'emploi", la France adapte régulièrement sa

¹ L'annexe 1 propose quelques informations générales sur le phénomène HMT : causes, formes, acteurs, mécanisme, effets...

² Il convient d'observer que les faits signalés doivent pouvoir être établis par l'agent s'en estimant victime et que ce dernier peut faire l'objet de poursuites judiciaires s'il s'avérait l'auteur de fausses allégations.

réglementation pour une prise en compte globale des risques professionnels intégrant désormais les risques psychosociaux. Cette position correspond également à l'évolution des exigences de la société en matière de sécurité (l'utopique risque zéro ou encore le principe de précaution) et à la croissance de la "judiciarisation" de tous les événements susceptibles de réparation.

L'introduction du HMT dans le code pénal et dans le livre I du code du travail, la modification de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, portant droits et obligations des fonctionnaires, ainsi que l'évolution de la notion de protection de la santé³, dans certains articles du livre II du code du travail, montrent la volonté du législateur, au-delà d'une simple protection juridique, d'une part, de considérer les risques liés au HMT comme les autres risques professionnels et, d'autre part, de responsabiliser les employeurs, notamment au travers des principes généraux de prévention, pour qu'ils prennent des mesures évitant l'apparition et le développement des agissements constitutifs du délit de HMT.

Ces dernières années, le HMT a été abordé dans de nombreux ouvrages ou articles de presse. Cette forte médiatisation n'a pas apporté que des éclaircissements, entretenant même parfois un phénomène de "victimisation".

Au ministère de la défense, les réorganisations successives, la professionnalisation des armées, la "civilianisation", les modes de management peuvent être des facteurs à l'origine de sentiments de "souffrance" ou de "mal-être au travail", eux-mêmes sources de stress sans pour autant systématiquement constituer des situations de HMT.

En effet, l'interprétation et l'application des dispositions légales relatives au HMT sont souvent rendues difficiles⁴ du fait des confusions possibles entre agissements prohibés, tels qu'ils sont définis par la loi, et comportements, dysfonctionnements ou relations interindividuelles, d'une autre nature.

Ainsi, si toutes les personnes qui se disent harcelées ne le sont pas, les "vrais harcelés", isolés et souvent démunis face aux agissements qu'ils subissent et les agents qui sont dans une situation pouvant être interprétée comme du HMT, doivent être détectés et pris en charge sans trop socialiser un processus qui peut relever du pénal, au risque de confondre deux champs d'action, le médico-social et le juridique. De même, il convient d'éviter la psychiatrisation des relations de travail ou la médicalisation du phénomène, renvoyant ainsi la lecture et la compréhension des cas évoqués à une simple pathologie des acteurs ignorant l'aspect collectif indissociable de la réalité du travail.

S'il est indispensable de distinguer le HMT des autres événements susceptibles d'occasionner un stress professionnel, il est aussi primordial de ne pas le confondre avec l'exercice normal du pouvoir hiérarchique de l'employeur ni avec les actes des gestionnaires de ressources humaines conduisant à ne pas donner une suite favorable aux demandes successives d'un agent relatives à sa carrière.

S'opposer à ce phénomène se révèle donc un acte de commandement légitime qui en aucun cas ne peut porter préjudice au bon fonctionnement d'une organisation. Pour cela l'employeur doit s'attacher, en premier lieu, à en rechercher les foyers éventuels (la prévention des situations potentielles et la vigilance) et, en second lieu, à être en mesure de faire face à une situation dès qu'elle est connue (la réaction en cas d'apparition d'événements suspectés et la régulation de la situation).

³ On parle désormais de protection de la santé physique et mentale.

⁴ En raison du caractère diffus et parfois invisible du HMT souvent pratiqué à l'insu de l'employeur et de la méconnaissance générale du sujet.

A cet égard, il apparaît désormais indispensable d'intégrer les risques psychosociaux dans la démarche d'évaluation "a priori" des risques professionnels⁵ que tout chef d'organisme doit mettre en œuvre depuis 1997 au ministère de la défense⁶. Une telle évaluation, menée dans un contexte dépassionné, indépendamment de tout cas précis, constituerait ainsi le socle nécessaire pour l'élaboration d'une politique des "risques psychosociaux" globale (de la prévention à la réaction) et harmonisée avec les autres politiques, les contraintes opérationnelles et les modes de fonctionnement d'un organisme.

4 L'orientation retenue par le ministère de la défense

C'est la direction de la fonction militaire et du personnel civil (DFP) qui, en concertation avec l'inspecteur du personnel civil, l'inspection du travail dans les armées, l'inspection de la médecine de prévention dans les armées, les autorités d'emploi et les partenaires sociaux, a conduit les travaux relatifs au HMT.

L'existence de dispositions réglementaires relatives au HMT n'étant manifestement pas suffisante, d'une part, pour éviter toute confusion sur l'appréciation des situations, d'autre part, pour empêcher l'apparition de cas et être en mesure de les traiter, les travaux ont eu pour principal objectif de proposer, notamment aux employeurs locaux du personnel, une démarche et des méthodes de travail.

Cette approche méthodologique vise à faciliter le respect des dispositions légales et ainsi à prévenir, à repérer, et à réguler des situations relevant de la problématique du HMT et celles qui, en raison des circonstances de leur développement et des effets qu'elles produisent, sont parfois confondues avec le HMT.

Considérant toutefois que les dispositions réglementaires actuelles sont, sur le plan juridique, suffisamment protectrices mais sans directives particulières de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) du ministère de la Fonction Publique, le principe retenu a été celui de publier un guide relatif au HMT.

5 Un guide relatif au harcèlement moral au travail

Ce document présente les éléments qui caractérisent le HMT et l'orientation proposée de privilégier la gestion locale des éventuelles situations par rapport à la saisine de l'administration centrale ou encore l'action judiciaire.

Structuré à cet effet selon 5 principes fondamentaux⁷, il propose une approche de ce phénomène pour que chacun le comprenne, facilitant ainsi la prévention et, le cas échéant, le traitement des situations de HMT ou de celles interprétables comme tel en l'absence d'approfondissement ou au regard des faits exposés.

Document non réglementaire le plus général possible, il offre la faculté de prévoir des aménagements permettant de prendre en considération les différentes structures du ministère de la défense, les contextes organisationnels spécifiques et les multiples situations individuelles.

⁵ L'évaluation des risques professionnels est l'un des 12 points constituant la charte pour la santé et la sécurité au travail adoptée par le ministère de la défense le 12 février 2003.

⁶ Cette obligation a été renforcée en décembre 2003 par celle de transcription des résultats de l'évaluation dans un "document d'analyse des risques" intégré au "recueil des dispositions de prévention" de l'organisme.

⁷ Compréhension – prévention – régulation – restauration – sanction.



Chapitre I

Chapitre I

LE CADRE REGLEMENTAIRE

1-1 Les dispositions réglementaires

1-1-1 Généralités issues de la loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002

Un employeur doit prendre toutes les dispositions nécessaires pour prévenir les agissements de harcèlement moral, afin de protéger la santé physique et mentale de ses salariés et d'assurer leur sécurité. Il doit ainsi mettre en œuvre des mesures de prévention pour les risques liés au HMT⁸ auxquels pourraient être exposés ses salariés. En outre le HMT est un délit pénal.

Il résulte de ces dispositions⁹ :

- pour l'employeur, une obligation de prévention et une obligation de protection des salariés,
- pour l'auteur des agissements la possibilité d'une sanction disciplinaire,
- pour les salariés la possibilité d'engager des poursuites judiciaires contre le harceleur.

Les dispositions relatives au HMT sont issues du code du travail, pour la protection des salariés du secteur privé et de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée, pour la protection des agents de l'Etat¹⁰.

1-1-2 La loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires

Article 6 quinquies créé par la loi n° 2002-73 17 janvier 2002, article 178.

"Aucun fonctionnaire ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des 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.

Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la formation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation ne peut être prise à l'égard d'un fonctionnaire en prenant en considération :

- 1) le fait qu'il ait subi ou refusé de subir les agissements de harcèlement moral visés au 1^{er} alinéa;
- 2) le fait qu'il ait exercé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire cesser ces agissements;
- 3) ou bien le fait qu'il ait témoigné de tels agissements ou les ait relatés.

Est passible d'une sanction disciplinaire tout agent ayant procédé aux agissements définis ci-dessus. Les dispositions du présent article sont applicables aux agents non titulaires de droit public."

⁸ Les risques liés au HMT sont ceux qui exposent un salarié à une altération de sa santé, voire compromettent sa sécurité, en raison de la dégradation des conditions de travail inhérente à un HMT et des effets qui pourraient en résulter. La maîtrise des risques professionnels s'impose, quelle que soit l'origine du danger, dès lors que celui-ci est lié aux conditions de travail.

⁹ Pour l'application à la fonction publique de l'Etat, on observe que la lecture combinée des articles 6 quinquies (harcèlement moral), 11 (devoir général de protection des fonctionnaires dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions) et 23 (droits des fonctionnaires, en matière d'hygiène et de sécurité, pour la protection de leur santé et de leur intégrité physique) de la loi n° 83-634 du 13/07/83 modifiée, conduit à une analyse similaire.

¹⁰ Les principales différences entre les 2 régimes portent sur les dispositions suivantes qui ne sont pas intégrées dans la loi n° 83-634 du 13/07/83 modifiée : l'aménagement de la charge de la preuve, le recours à la médiation, l'inscription au règlement intérieur, l'obligation de prévention de l'employeur, la mission de prévention du CHSCT et le rôle du médecin du travail.

1-1-3 Le code pénal art. 222-33-2

“Le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des 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, est puni d’un an d’emprisonnement et de 15000 Euros d’amende”.

1-2 Le harcèlement moral au travail et les risques professionnels

1-2-1 Le régime particulier de la défense en matière de prévention des risques professionnels

L’article 23 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires dispose que “des conditions d’hygiène et de sécurité de nature à préserver leur santé et leur intégrité physique sont assurées aux fonctionnaires durant leur travail”.

Pour la fonction publique de l’Etat, le décret n° 82-453 du 28 mai 1982 modifié, fixe les dispositions applicables aux agents en matière d’hygiène, de sécurité du travail et de prévention médicale mais renvoi à un autre décret le soin de préciser les modalités propres au ministère de la défense en ce domaine.

Ainsi, le décret n° 85-755 du 19 juillet 1985 modifié et l’arrêté du 15 avril 1997 modifié, fixent les règles applicables au personnel civil et au personnel militaire en matière de prévention des risques professionnels.

1-2-2 L’interprétation des dispositions réglementaires et ses conséquences

Selon les articles 6, 11 et 23 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée, les risques liés au HMT doivent faire l’objet de mesures de prévention et de protection, notamment en raison du contexte professionnel au cours duquel ce phénomène se développe, de la dégradation des conditions de travail qu’il occasionne et de ses conséquences possibles sur la santé et la sécurité des agents qui le subissent.

Conformément au décret n° 85-755 du 19 juillet 1985 modifié, relatif à l’hygiène, à la sécurité du travail et à la prévention au ministère de la défense, c’est le chef d’organisme qui est chargé de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé du personnel qui relève de son autorité. Ces mesures comprennent notamment des actions de prévention des risques professionnels, des actions d’information et de formation et la mise en place d’une organisation et de moyens adaptés. Dans ce cadre, le chef d’organisme doit veiller à l’adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l’amélioration constante des situations existantes.

1-2-3 Le harcèlement moral au travail, source d’altération de la santé

Bien que les risques liés au HMT puissent être une source d’altération de la santé, la reconnaissance des effets d’un HMT en tant que maladie professionnelle ou encore en tant qu’accident du travail demeure une difficulté.

Cet aspect particulier de la problématique du HMT est bien évidemment assujéti, d’une part, aux règles applicables aux agents du ministère de la défense en matière de réparation des accidents du travail et

des maladies professionnelles (régime général ou régime Fonction Publique) et, d'autre part, à la difficulté d'établir formellement un lien de causalité entre des pathologies inhérentes au stress professionnel ou aux risques liés au HMT et les activités professionnelles pratiquées. Ce problème résulte notamment du caractère pluri-factoriel et différé des effets sur la santé et subsiste bien que le taux d'incapacité permanente partielle pour la reconnaissance d'une maladie à caractère professionnel, hors tableaux, a été ramené en avril 2002 de 66,66 % à 25 %.

En revanche, le lien existant entre des agissements de HMT et des risques professionnels résultant de ces agissements, dès lors qu'ils entraînent une dégradation des conditions de travail, conduit nécessairement à la participation, pour la lutte contre un tel fléau, d'acteurs tels que les représentants du personnel aux instances consultatives en matière de santé et de sécurité au travail, le médecin de prévention, le chargé de prévention, l'assistant(e) de service social, le responsable formation ou encore l'inspecteur du travail dans les armées. C'est aussi un pas déterminant pour intégrer les risques psychosociaux dans la démarche d'évaluation des risques professionnels mise en œuvre au sein des organismes du ministère de la défense.

1-2-4 L'évolution de la définition de la santé

Désormais le code du travail traite de santé "physique et mentale". Cette précision résulte de la prise en compte plus complète de la définition que donne l'organisation mondiale de la santé (OMS) à la notion de santé : "état de complet bien-être physique, mental et social qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité".

En conséquence, on ne se préoccupe plus seulement des effets physiologiques mais aussi des effets psychiques du travail sur la santé des salariés.

La notion de protection de la santé doit donc être comprise, au ministère de la défense, dans son sens le plus large c'est à dire bien-être physique et psychique.

1-3 Le personnel militaire se considérant victime de harcèlement moral au travail

Le personnel militaire n'est pas directement concerné par le contenu de ce guide. En effet, ni le "statut général des militaires" ni le "règlement de discipline générale dans les armées" n'ont été modifiés pour y faire explicitement mention du HMT.

Néanmoins, on peut observer que ces deux documents comportent, bien que formulées différemment, des dispositions statutaires protectrices de même nature¹¹ que celles issues de l'article 6 quinquies de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée, permettant ainsi d'obtenir un résultat similaire.

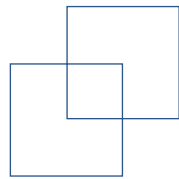
Par ailleurs, conformément à l'article 16 du décret n° 85-755 du 19 juillet 1985 modifié, tout en demeurant soumis aux dispositions statutaires qui lui sont propres et aux prescriptions du règlement de discipline général dans les armées, le personnel militaire, lorsqu'il exerce dans des conditions identiques des activités de même nature que celles confiées au personnel civil, est régi par la même réglementation que celle applicable au personnel civil, en matière d'hygiène et de sécurité.

¹¹ Protection des droits, de la dignité, de la santé, de la carrière...

Il en résulte, du point de vue de la prévention des risques professionnels, que les mesures déterminées pour prévenir ou détecter des situations liées à des risques psychosociaux sont également mises en œuvre au profit du personnel militaire dès lors, en premier lieu, qu'elles n'entrent pas en contradiction avec des dispositions statutaires propres et, en second lieu, qu'elles sont prévues pour un contexte d'emploi correspondant à celui de l'article 16 précité.

En revanche, les éventuelles voies de recours et procédures disciplinaires qui pourraient s'avérer nécessaires lors des phases de régulation, de restauration et de sanction d'une situation telles qu'elles sont présentées dans le présent guide renvoient nécessairement aux dispositions prévues par les textes propres au personnel militaire.

Enfin, au regard du délit pénal de HMT, un militaire, comme tout citoyen français, peut engager des poursuites judiciaires en tant que victime.





Chapitre II

Chapitre II

LA PREVENTION DU HARCELEMENT MORAL AU TRAVAIL

2-1 Les principes généraux

La prévention du HMT n'est en aucun cas le fait d'une seule personne mais le résultat d'une action collective.

Le chef d'organisme, le chargé de prévention, le médecin de prévention ainsi que les membres du CHSCT (les représentants du personnel¹², les membres consultatifs¹³ et les personnes qualifiées¹⁴) sont des acteurs potentiels de la prévention, comme le prévoit l'arrêté du 22 avril 1997 relatif aux CHSCT.

Chaque structure peut ainsi déterminer, en fonction de son organisation, quels sont les agents qui ont un rôle à jouer dans la lutte contre le HMT. Ainsi, il est envisageable de faire appel à tous les agents qui ont de par leurs fonctions ou leurs connaissances propres la possibilité d'apporter un soutien efficace ou d'éclairer certains aspects particuliers de la problématique : par exemple, hormis ceux cités à l'alinéa précédant, les cellules d'information et de conseils juridiques ou encore les psychologues sont des acteurs qu'il ne faut pas négliger.

La prévention s'articule autour de 3 actions majeures :

- une réflexion générale sur les facteurs de risques psychosociaux et les conditions possibles d'émergence du HMT au sein de l'organisme,
- la mise en œuvre des mesures de prévention associée à une action de communication sur le HMT,
- la mise en œuvre d'un principe de vigilance.

2-2 L'approche préventive

Il est fortement recommandé aux organismes de mener, en y associant les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail, une réflexion générale sur la prévention des risques psychosociaux et plus particulièrement sur les conditions possibles d'émergence du phénomène de HMT en leur sein.

Ce travail passe, d'une part, par la définition d'une politique globale visant à l'amélioration de l'environnement psychosocial en milieu de travail¹⁵ et, d'autre part, par la définition d'une politique propre au HMT.

Si le premier volet de cette démarche doit notamment comporter une réflexion sur l'organisation, la conception, la gestion et les conditions du travail, il doit également pouvoir concerner la détermination de règles éthiques de management ainsi que la description de relations sociales légitimes sur le lieu de travail.

Par ailleurs, l'information du personnel sur les objectifs et les évolutions du cadre d'emploi, la clarification des attributions dont chacun dispose (tâches, moyens, autonomie) sont des pistes à ne pas négliger.

¹² Le rôle du représentant du personnel au CHSCT, acteur essentiel de la prévention notamment dans le cas d'une approche collective de la problématique, est distinct du rôle du représentant syndical qui, s'il est mandaté à cet effet, peut apporter son soutien pour des cas individuels ou collectifs et accompagner les agents dans leurs démarches.

¹³ Notamment l'assistant(e) de service social et le responsable formation.

¹⁴ Le gestionnaire des ressources humaines, la cellule d'information juridique lorsqu'elle existe, toute personne compétente...

¹⁵ Tous les cas de HMT reposent sur la présence de deux facteurs : le premier la présence d'un harceleur, le second l'existence d'une organisation professionnelle "toxique" favorisant voire légitimant implicitement les agissements de HMT.

La politique propre au harcèlement moral au travail peut se définir, d'une part, au travers d'un dispositif pluridisciplinaire de vigilance, d'écoute et de régulation, ce dernier n'étant activé qu'en tant que de besoin, d'autre part, en adoptant un mode de fonctionnement en cas d'apparition ou de suspicion de cas, incluant notamment des modalités d'alerte, de signalement, de détection et d'action.

La réflexion sur la prévention peut être menée à partir des référentiels proposés au paragraphe 3-2-4 du chapitre III de ce guide.

2-3 La mise en œuvre des mesures

La prévention du HMT passe d'abord par la détermination du chef d'organisme à vouloir lutter contre ce type de situation¹⁶. A ce titre, l'évocation du HMT trouve sa place dans le règlement interne comme dans le recueil des dispositions de prévention.

Il peut être procédé à une analyse organisationnelle dans le cadre de l'évaluation des risques professionnels dont le but est de prendre en compte les différents facteurs générateurs de conditions de travail pouvant notamment conduire à des situations de stress au travail, à des conflits interindividuels ou à des cas de HMT.

Le dispositif de vigilance, d'écoute et de régulation du HMT défini au sein de l'organisme repose essentiellement sur la bonne connaissance du phénomène par les acteurs chargés de la surveillance et de la gestion des situations ; il est donc primordial qu'ils soient formés et que le périmètre de leur champ d'action soit clairement fixé notamment pour les assistant(e)s de service social et les médecins de prévention. Par ailleurs, l'efficacité du dispositif ainsi établi réside dans la bonne définition des modalités de coopération entre les différents intervenants en particulier au regard des règles déontologiques qui peuvent s'imposer (secret professionnel, discrétion, confidentialité).

La promotion du dispositif et du mode de fonctionnement adopté par l'organisme doit être faite auprès de l'ensemble du personnel d'encadrement et d'exécution qui, de plus, doit faire l'objet d'une information ou d'une sensibilisation sur le sujet en dehors de tout cas de harcèlement spécifique. Cette action de communication doit notamment avoir pour objectif de présenter, sans banaliser le phénomène, les mesures destinées à prévenir le HMT ou toutes situations s'y apparentant et les modalités pratiques de traitement d'une éventuelle situation (acteurs participant au processus, délai de procédure, formalisme retenu, modalités d'alerte et d'évaluation d'une situation, principes d'information quant aux prises de position du chef d'organisme notamment pour les agents concernés et les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail...).

Des actions ciblées de formation doivent être également envisagées au plan local à l'attention, d'une part, du personnel d'encadrement¹⁷ qui peut jouer un rôle important en raison de la connaissance qu'il peut avoir de la situation des agents qu'il dirige et de leurs conditions de travail et, d'autre part, des représentants du personnel aux instances consultatives en matière de prévention des risques professionnels pour leur permettre de participer à la prévention des risques psychosociaux.

¹⁶ Adhérer et montrer qu'on adhère à une politique anti-harcèlement.

¹⁷ Outre la connaissance du phénomène harcèlement moral au travail, il s'agirait de développer ou de renforcer des compétences dans des domaines tels que : le management stratégique (organisation du travail) et opérationnel (animation d'une équipe), l'écoute, la gestion du stress, la gestion des conflits, etc.

2-4 Un principe de vigilance

L'adoption et l'observation d'indices de vigilance vont permettre, d'une part, de suivre l'évolution des risques psychosociaux et, d'autre part, d'évaluer la pertinence des dispositions de prévention du HMT mises en place au sein de l'organisme.

2-4-1 Définition et caractéristiques

Un indice est un élément mesurable qui permet de visualiser l'évolution qualitative et/ou quantitative d'un fait dans le temps. Son rôle est de faire ressortir ou de repérer les causes possibles d'un dysfonctionnement par des valeurs précises ou des tendances générales.

Il joue le rôle d'un signal d'alarme mais il ne va pas résoudre à lui seul le dysfonctionnement émergent. Ainsi, pris isolément il n'a pas d'intérêt ; il prend tout son sens lorsqu'il est associé à plusieurs autres éléments pour une étude des points à améliorer.

Le rôle des indices est double :

- d'une part, en prévention, pour détecter les situations favorables au développement d'un HMT,
- d'autre part, en régulation, pour mettre en relation des conditions de travail et des éléments d'une situation étudiée.

Un bon indice est caractérisé par :

- sa pertinence, il reflète le phénomène observé,
- sa précision, il rend fidèlement l'évolution de l'élément étudié,
- sa reproductibilité, il est fiable dans le temps,
- sa clarté, il doit être parlant pour tous,
- sa facilité de traitement, il doit être transcrit sous une forme de lecture simple.

Les indices peuvent être suivis au niveau de l'organisme (contrôle de gestion) ou pour certains au niveau de l'acteur qui peut les observer mais ne communiquer, pour des raisons de confidentialité, que la tendance dégagée.

2-4-2 Les indices envisageables

Il est essentiel de choisir des indices pertinents et adaptés au fonctionnement de la structure.

■ liés à l'activité de l'établissement :

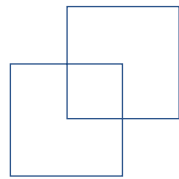
- la répartition de la charge de travail : dans le temps, entre les services, par catégorie d'agent,
- les délais : de transmission de l'information, de réalisation d'une tâche...,
- la communication : les informations périodiques (nombre de réunion d'information et taux d'agents y participant), les modes de communication (message électronique, note, affichage, Intranet...), taux de personnes ayant accès à l'information (personnel d'encadrement, exécutants)...
- l'évolution de l'activité (volume d'activité, le rendement...),
- la polyvalence des postes...

■ liés au personnel :

- l'évaluation de l'ancienneté du personnel,
- les statistiques d'accidents du travail par service ou sur la totalité de l'établissement,
- les statistiques de maladies professionnelles,
- la gravité des accidents du travail,
- le nombre de jours de formation par catégorie d'agents,
- le nombre de demandes de mutation,
- l'évolution de la carrière,
- la baisse soudaine de primes,
- l'accroissement de demandes de sanctions disciplinaires,
- la baisse soudaine de la notation,
- les recours administratifs.

■ liés au climat social :

- le taux et le motif de plaintes de la part du personnel (difficulté de prise de congés, charge de travail, notation, primes, affectation, refus de formation...),
- le taux d'absentéisme et les motifs,
- l'évolution des psychopathologies,
- l'évolution des conduites addictives (drogues, alcool, médicaments...).





Chapitre III

Chapitre III

LA REGULATION D'UNE SITUATION

3-1 Le dispositif recommandé

3-1-1 Les préconisations en matière d'alerte sur les conditions de travail d'un agent

Dès lors qu'un agent considère que ses conditions de travail justifient qu'elles soient examinées, il doit privilégier le recours à l'autorité locale dont il relève et, le cas échéant, aux échelons hiérarchiques auxquels cette autorité est elle-même subordonnée notamment dans les cas où c'est le chef d'organisme qui serait mis en cause.

Toute situation de HMT évoquée, signalée ou détectée serait ainsi traitée au niveau local selon des modalités propres, ce niveau offrant la possibilité, pour les agents concernés, d'y trouver des solutions rationnelles tout en prenant en compte la dimension humaine de la situation.

Dans un premier temps l'objectif est de réagir rapidement et, le cas échéant, de mettre fin aux agissements hostiles dénoncés avant toute étude de la problématique.

Dans un second temps, cette dernière fait l'objet d'une évaluation dans le cadre d'une approche pluridisciplinaire afin de distinguer la nature de la situation.

Enfin, dans un dernier temps, il convient de proposer et de mettre en œuvre des solutions adaptées, quelle que soit la nature de la situation et la fonction des agents concernés¹⁸ (réponses organisationnelles, médico-sociales, administratives et disciplinaires).

Toutefois, il doit être possible, pour les agents qui considèrent que le traitement de leur situation n'est pas rigoureux (délai anormalement long, absence d'information sur le suivi du dossier...), de saisir l'échelon régional ou intermédiaire et par la suite l'échelon central de leur chaîne d'emploi afin de trouver une solution aux problèmes dénoncés.

Un agent peut toujours, en dernier recours et dans les conditions prévues par la réglementation, saisir l'administration centrale, l'inspecteur du personnel civil (IPC) ou l'inspecteur du travail dans les armées (ITA).

Il est rappelé que ces préconisations ont pour objectif d'éviter le recours systématique aux tribunaux même si des suites judiciaires restent toujours envisageables.

Quelques principes d'information peuvent être associés à la démarche éventuellement entreprise :

L'information de la chaîne hiérarchique : pendant tout le déroulement du traitement d'une situation, les divers niveaux hiérarchiques de l'autorité d'emploi peuvent être informés de l'ouverture et de l'évolution d'un dossier traité dans le cadre de la politique de prévention des risques psychosociaux. Cette information permet notamment au chef d'organisme de laisser une trace, utile dans certaines circonstances, des actions entreprises pour réguler au mieux les difficultés rencontrées. Les modalités de ce principe d'information (forme, seuil, niveau hiérarchique informé...) relèvent des prérogatives des diverses autorités d'emploi.

L'information de l'agent : une information régulière devrait être apportée aux agents concernés par une procédure en cours quant aux prises de position de leur employeur sur l'évaluation de leur situation et les mesures envisagées. Le cas échéant, les représentants syndicaux, qu'ils auraient mandatés, devraient recevoir les mêmes informations.

¹⁸ La tendance naturelle d'une organisation est de traiter au mieux la victime d'un HMT mais de négliger de sanctionner voire même d'empêcher de nuire le harceleur. Il convient d'avoir cette double démarche à l'esprit.

L'information du CHSCT : si un tel principe a été retenu localement, cette instance consultative pourrait être avertie de la mise en œuvre du dispositif de régulation des situations relevant des risques psychosociaux afin d'en suivre son évolution et d'être informée des solutions retenues (les informations à caractère individuel ne doivent pas être divulguées à cette occasion) ; si nécessaire, ses membres pourraient débattre, par retour d'expérience, de l'efficacité du dispositif et proposer des actions correctives. Il s'agirait là de vérifier l'efficacité du processus dans un cadre collectif et non pas individuel.

3-1-1-1 Saisine de l'administration centrale

Lorsqu'un agent évoque des difficultés dans l'exercice de ses fonctions et qu'il ne s'estime pas satisfait du traitement de sa situation professionnelle par sa chaîne d'autorité d'emploi, que ce soit à l'échelon local, à l'échelon intermédiaire ou régional, ou à l'échelon central, il peut saisir la direction de la fonction militaire et du personnel civil (DFP) au sein de laquelle la sous-direction de la gestion du personnel civil (GPC) est chargée de la gestion et de l'administration du personnel d'administration centrale et des services extérieurs.

Cette sous-direction, après examen des faits exposés, est en mesure de proposer des réponses appropriées à la situation de l'agent et dans certains cas de les mettre en œuvre.

Toutefois, lorsque des faits d'une gravité particulière apparaissent lors de l'examen des éléments portés à la connaissance de l'administration centrale, la participation de l'Inspecteur du personnel civil (IPC)¹⁹ peut être sollicitée pour mener une enquête spécifique dans le but d'obtenir un avis sur la situation et des propositions de mesures de régulation.

A l'occasion de cette enquête, il peut être demandé la collaboration de l'Inspecteur du travail dans les armées (ITA).

3-1-1-2 Rôle de l'inspection du travail dans les armées

Le contrôle de l'application de la réglementation en vigueur au ministère de la défense en matière d'hygiène, de sécurité du travail, de médecine de prévention et de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles est confié au contrôle général des armées (CGA) et plus particulièrement au groupe des inspections.

L'inspection du travail dans les armées (ITA) intervient pour vérifier que les chefs d'organisme ont pris les mesures nécessaires à la prévention des risques liés au HMT tel qu'il est défini à l'article 6 quinquies de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée.

Elle le fait dans les mêmes conditions, prérogatives et objectifs de prévention que pour l'ensemble des risques qu'elle peut constater ou dont elle peut être informée.

Elle peut, sur leur demande, apporter son concours aux autorités du ministère saisies de litiges liés au harcèlement moral au travail. Elle contribue également à l'élaboration de la doctrine et des règles spécifiques à la prévention dans ce domaine.

¹⁹ Conformément aux dispositions de l'arrêté du 2 mai 2002 fixant ses attributions, la saisine directe de l'IPC par un agent civil du ministère, pour ce qui le concerne personnellement, n'est possible qu'après utilisation des recours hiérarchiques réglementaires.

3-1-2 La régulation

Se préparer à traiter une situation éventuelle conduit à envisager 2 espaces distincts :

Un espace d'écoute, d'orientation et de vigilance pour offrir à l'agent la possibilité de s'exprimer, de rechercher des informations générales, des conseils et s'il le souhaite de dévoiler une situation dégradée ou de mal-être au travail. C'est aussi dans cet espace qu'il doit être possible de témoigner de faits connus et de détecter des situations à risques,

Un espace d'analyse de la situation afin, en mettant en œuvre le dispositif de lutte contre le HMT adopté par l'organisme, de distinguer le type de problématique et d'identifier les réponses appropriées. C'est pour cet espace qu'il est proposé un outil spécifique incluant une démarche et des référentiels.

Les acteurs directement intéressés par la phase de régulation d'une situation sont le chef d'organisme, le gestionnaire de ressources humaines, le médecin de prévention, l'assistant(e) de service social, le chargé de prévention.

Outre les agents directement concernés, peuvent également participer au dispositif le représentant syndical²⁰ (s'il est mandaté par un agent pour le représenter et l'assister dans ses démarches), les relations de travail (collègues ou encadrement), le responsable formation voire les membres élus au CHSCT pour un rôle essentiellement informatif sur le dispositif.

Tout comme pour la phase de prévention, les acteurs restent assujettis aux règles déontologiques liées à l'exercice de leur profession et notamment au secret professionnel.

3-1-2-1 L'espace d'écoute, d'orientation et de vigilance

Le principe de base de la phase de régulation est d'offrir dans un premier temps un espace d'écoute et d'orientation aux agents concernés mais également de créer un espace de vigilance au sein de l'organisme afin de détecter toutes situations à risque.

La révélation d'une situation dégradée ou de mal-être au travail doit pouvoir se faire selon 3 formes :

- soit par le témoignage direct de l'agent ; le cas échéant avec le concours d'un représentant syndical,
- soit par le témoignage d'un personnel de l'organisme sur une situation qui lui paraît anormale,
- soit par une forme de mise en évidence généralement réalisable par le médecin de prévention, l'assistant(e) de service social, le gestionnaire de ressources humaines ou encore le chargé de prévention vers qui souvent convergent des informations multiples qu'ils peuvent approfondir et exploiter à cet effet.

Les acteurs qui interviennent à ces occasions peuvent agir dans un cadre formel ou informel :

Les actions formelles sont celles qui résultent des responsabilités liées aux attributions de certains acteurs dont la réaction à la connaissance d'une situation dégradée implique de leur part des actions officielles telles que l'alerte du chef d'organisme, une prise de position quant à la nature de la situation ou la mise en œuvre du dispositif de régulation.

²⁰ Tel qu'il est défini par l'instruction n° 38990/DEF/DFP/PER13 du 25 novembre 1992 modifiée, relatif à l'exercice du droit syndical au ministère de la défense. Il peut donc s'agir d'un représentant appartenant à l'établissement ou inter-établissements.

Les actions informelles sont celles qui n'entraînent pas forcément une démarche officielle. Il s'agit plus particulièrement d'actions visant à écouter un agent, le conseiller ou lui proposer des informations de portée générale.

La victime supposée d'un HMT peut notamment trouver une écoute et obtenir des conseils²¹ sur les suites et les conséquences possibles d'une démarche HMT dans le plus total respect de la confidentialité auprès du médecin de prévention, de l'assistant de service social ou d'un représentant syndical.

L'obtention d'une information générale sur le sujet peut également être obtenue auprès de l'ensemble des acteurs impliqués dans la prévention du HMT, sans que cela induise de réaction formelle de la part de la hiérarchie.

A l'inverse, un chef d'organisme averti d'une situation dégradée ou de mal-être au travail, par une voie d'information directe (plainte de l'agent) ou indirecte, se trouve dans l'obligation de prendre les dispositions nécessaires pour préserver la santé mentale et physique des agents concernés.

Le gestionnaire de ressources humaines se trouve devant la même obligation de réagir afin de mettre fin à la situation dénoncée ; il informera alors le chef d'organisme, seule autorité à pouvoir prendre les mesures qui s'imposent.

Face à une situation d'urgence, le médecin de prévention et l'assistant(e) de service social sont susceptibles, dans le respect du secret professionnel auquel ils sont soumis, d'informer le chef d'organisme de l'existence de cette situation et de ses conséquences en terme de délai d'apparition et de gravité.

L'approfondissement d'une situation, en cas de suspicion de situation dégradée, mené par le gestionnaire des ressources humaines, le médecin de prévention et l'assistant(e) de service social se fait dans un cadre informel.

3-1-2-2 L'analyse d'une situation

Il est recommandé de constituer une cellule pluridisciplinaire pour examiner la situation afin de distinguer le type de problématique et d'identifier les domaines nécessitant des actions correctives.

Le chef d'organisme a la responsabilité d'activer la cellule pluridisciplinaire²² d'évaluation dès lors qu'une situation le justifie, de mettre en œuvre les mesures correctives et d'informer de ses diverses prises de position les agents concernés et le cas échéant leur représentant syndical.

Il lui appartient aussi d'informer le CHSCT et l'autorité hiérarchique à laquelle il est subordonné, selon les modalités retenues dans le cadre de la politique locale de prévention des risques psychosociaux pour le premier ou si un tel principe fait l'objet de directives de la part de sa chaîne pour le second.

²¹ Par l'isolement qu'elle subit, la victime de harcèlement moral au travail dispose de peu de moyens pour s'exprimer. Elle peut néanmoins constituer un dossier établissant ce qu'elle vit au quotidien et le communiquer au chef d'organisme pour faire connaître sa situation. Il est souhaitable que la victime supposée recense les brimades, vexations, etc. qu'elle subit et collecte systématiquement tout document qui prouve les actes dénoncés (courriel, notes, etc.). Ces éléments datés doivent être consignés en plusieurs exemplaires de manière à ce que la victime supposée dispose de copies de secours en cas de perte ou de vol du dossier. Si au moment de la dénonciation des faits aucun dossier n'a été constitué, il peut être envisageable, avec l'accord de la victime supposée, de convenir d'un délai supplémentaire afin que l'agent rassemble les éléments établissant les faits évoqués.

²² La pluridisciplinarité est une approche collective regroupant des compétences en matière technique, juridique, médicale et organisationnelle appliquées aux conditions de travail. La capacité à agir ensemble et l'efficacité de la coopération sont conditionnées par la confiance à l'intérieur du groupe et la nécessaire formalisation des rapports au sein de ce groupe en ce qui concerne la communication et l'exploitation des informations recueillies par chacun. La participation des médecins de prévention et des assistant(e)s de service social aux éventuels travaux collectifs demeure soumise aux règles du secret professionnel. En outre, il est important de rappeler que le secret professionnel concerne également les fonctionnaires.

3-1-2-3 *le rôle particulier de quelques acteurs*

Outre le chef d'organisme, le gestionnaire des ressources humaines et le chargé de prévention, l'approche préconisée recommande la participation du médecin de prévention et de l'assistant(e) de service social. En raison du rôle essentiel des personnes occupant ces fonctions, cinq rubriques abordent plus particulièrement leur rôle et les modalités de leur coopération, en particulier si celle-ci est assujettie à des règles déontologiques (cf. annexe 2).

3-2 **Un outil d'aide à l'analyse d'une situation**

3-2-1 **Principes généraux**

L'évaluation d'une situation relationnelle de travail doit être approfondie et équitable. Celle-ci appelle, dans toute la mesure du possible, la participation de divers spécialistes dans le cadre d'une approche globale et pluridisciplinaire. Il convient de prendre en considération les déclarations de tous les agents concernés et de garantir la confidentialité des propos recueillis.

L'examen de la situation, au travers des déclarations subjectives des agents et des éventuels témoignages recueillis au cours d'entretiens (cf. annexe 4), doit permettre d'aboutir à une vision objective des faits et, dans toute la mesure du possible à des constats les avérant. Le diagnostic qui en résulte ne propose toutefois qu'une compréhension partielle de celle-ci.

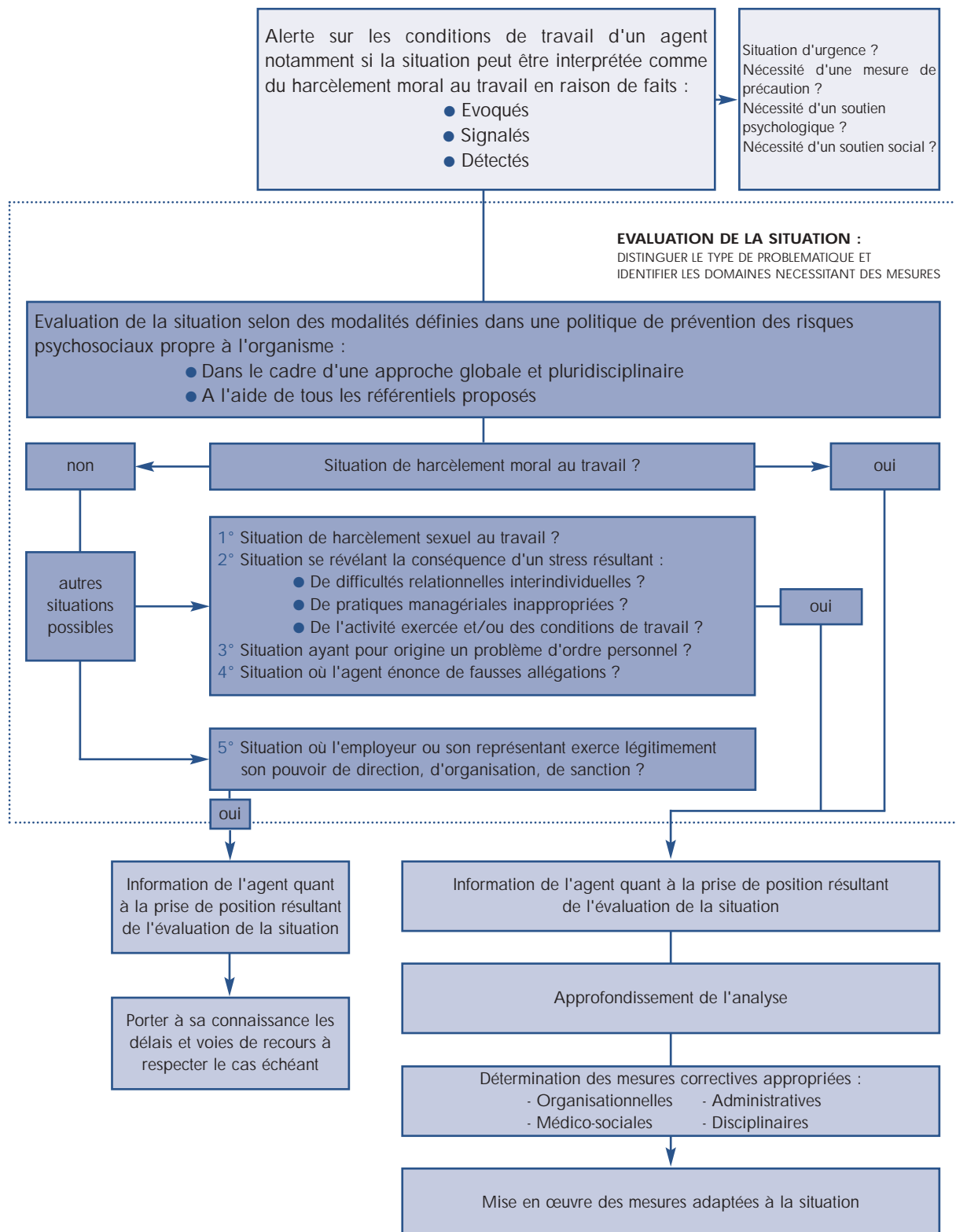
L'évaluation vise, d'une part, à distinguer le type de problématique et, d'autre part, à orienter la mise en œuvre du processus de régulation le mieux adapté, notamment en identifiant les domaines qui devront faire l'objet des mesures correctives.

A cet effet, il est recommandé d'utiliser une échelle d'appréciation²³ pour chacun des 14 référentiels qu'il est proposé de consulter afin de faciliter la synthèse finale de la situation observée qui résulte de la combinaison de l'ensemble des appréciations (cf. § 3-2-3 et 3-2-4 ci-après et l'annexe 3).

Ainsi, il est possible de se positionner quant au critère caractérisant le mieux le constat de faits établis, leur vraisemblance ou leur invraisemblance ou encore l'estimation qui peut être faite du point analysé par rapport aux éléments des référentiels.

²³ A titre d'exemple, il est proposé, dans la suite du document, deux échelles d'appréciation : l'une (3 critères) pour chacun des référentiels 1 à 7 correspondant aux éléments constitutifs d'une situation de harcèlement moral au travail et l'autre (2 critères) pour chacun des référentiels 8 à 14 correspondant aux facteurs contributifs à la dégradation d'une situation de travail.

3-2-2 Démarche proposée



3-2-3 Finalités de l'évaluation et règles d'utilisation des référentiels

L'évaluation d'une situation relationnelle de travail ne permet pas de résoudre les problèmes mis en évidence. Elle vise essentiellement à se positionner vis-à-vis de ceux-ci et ne doit pas être limitée aux seules situations de HMT.

Le déroulement de l'évaluation et la mise en œuvre des actions éventuellement nécessaires devraient respecter un "protocole" défini dans une politique de prévention des risques psychosociaux propre à chaque organisme.

L'utilisation combinée des référentiels ne permet d'établir qu'un diagnostic de celle-ci. L'approfondissement de l'analyse demeure indispensable pour mener à terme la phase de régulation.

L'usage des référentiels est aussi recommandé pour les travaux nécessaires à l'élaboration d'une politique de prévention des risques psychosociaux.

Les éléments constitutifs d'une situation de HMT

Les 7 référentiels (1 à 7) correspondent aux éléments constitutifs d'une situation de harcèlement moral au travail tel que ce phénomène est défini, d'une part, par la loi portant droits et obligations des fonctionnaires et, d'autre part, par le code pénal : Agissements répétés, dégradation des conditions de travail et les conséquences possibles ou déjà avérées fixées par la loi (porter atteinte aux droits (de la personne au travail), porter atteinte à la dignité, altérer la santé physique et mentale, compromettre l'avenir professionnel).

Cette première étape de l'évaluation d'une situation est indispensable pour l'établissement d'un diagnostic de harcèlement moral au travail. Pour la mener, il convient de s'en tenir aux faits sans perdre de temps à s'interroger sur la personnalité et les motivations du "harceleur" présumé.

Avertissement : Seul le référentiel 6 pourrait ne pas être apprécié, les éléments permettant de le caractériser étant susceptibles de ne pas être portés à la connaissance du chef d'organisme. Dans ce cas, l'absence d'appréciation de ce référentiel doit être considérée comme une incertitude au moment de l'évaluation globale.

Les facteurs contributifs à la dégradation d'une situation de travail

Les 7 référentiels (8 à 14) correspondent aux facteurs qui, au-delà de la relation entre les agents concernés, peuvent favoriser la dégradation d'une situation de travail. Il s'agit de discerner objectivement leur caractère contributif sans rechercher des responsabilités ou un niveau de gravité particulier.

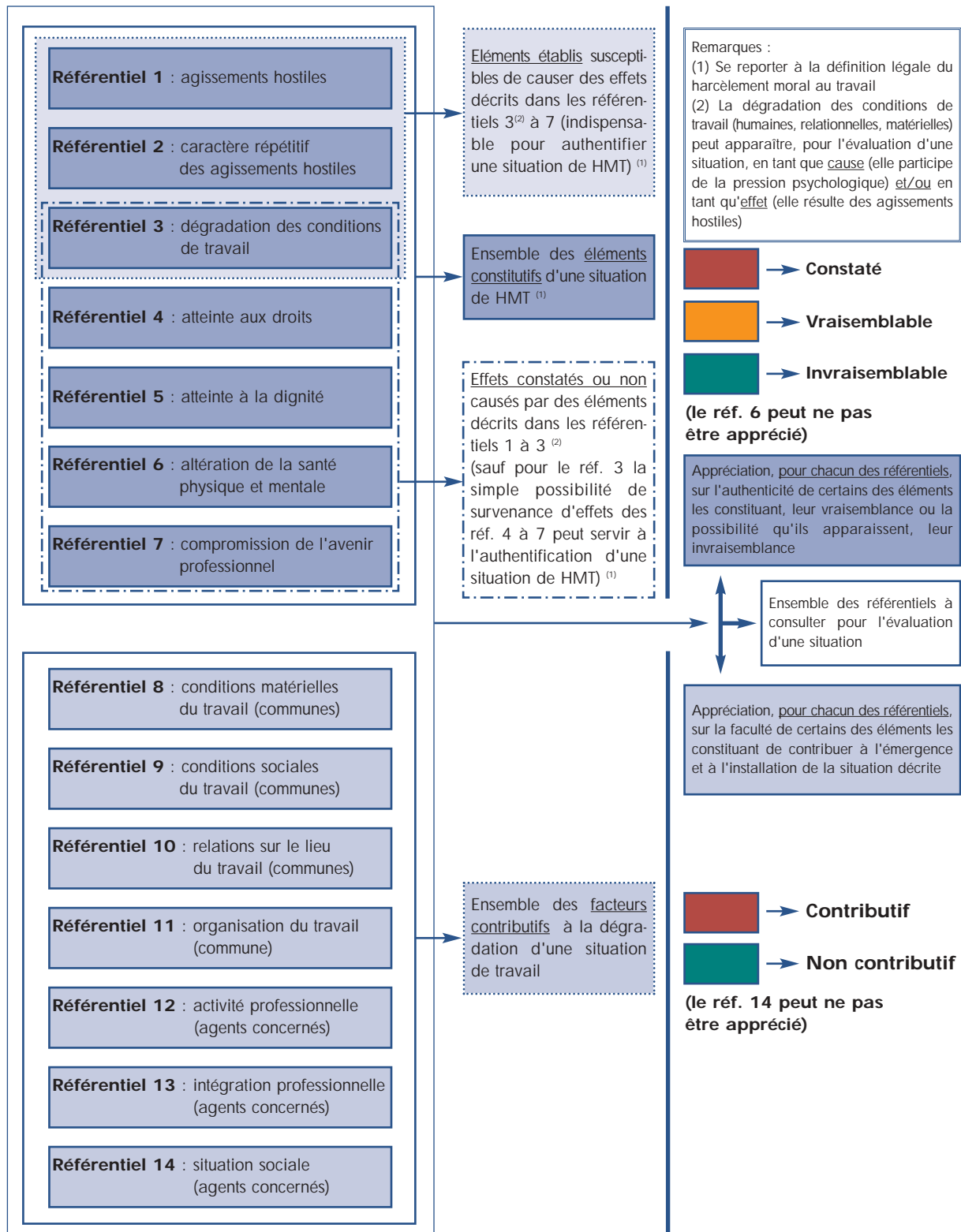
L'observation de ces référentiels est notamment prépondérante pour distinguer la problématique et identifier les domaines sur lesquels il faudra agir. Dans certains cas, il conviendra de regarder :

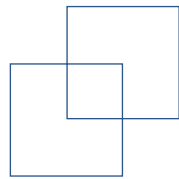
- 1 la situation individuelle des agents en la comparant à celle du collectif : celle-ci permet-elle de mettre en évidence un décalage par rapport à celle des relations de travail.
- 2 ce qui relève du prescrit et ce qui relève du réel dès lors que des prescriptions le permettent : il s'agit là d'examiner les conditions réelles du déroulement d'une activité professionnelle par rapport à celles légitimement attendues ou à l'organisation prévue.

Avertissement : Seul le référentiel 14 pourrait ne pas être apprécié, les éléments permettant de le caractériser étant susceptibles de ne pas être portés à la connaissance du chef d'organisme. Dans ce cas, l'absence d'appréciation de ce référentiel doit être considérée comme une incertitude au moment de l'évaluation globale.

3-2-4 les référentiels proposés

(le contenu des référentiels fait l'objet de l'annexe 2)







Chapitre IV

Chapitre IV

LA RESTAURATION D'UNE SITUATION

Cette étape vise 4 objectifs :

1. Rétablir une situation normale,
2. Assurer la réinsertion professionnelle des agents concernés par la situation,
3. Envisager des mesures correctives sur l'organisation,
4. Empêcher, le cas échéant, un harceleur de poursuivre ses agissements et de les reproduire ultérieurement.

Pour mener à bien cette étape, il convient de rechercher des solutions pertinentes, de les mettre en œuvre et, dans certains cas, d'envisager la sanction disciplinaire.

4-1 La recherche des solutions

Chaque situation est spécifique, il n'est donc pas possible de proposer un canevas type des réponses nécessaires afin de la restaurer au mieux. En particulier, la mise en œuvre de solutions adaptées résulte du diagnostic qui a été établi, de la prise de position consécutive à l'évaluation de la situation et du caractère consensuel et réglementaire des mesures proposées. Là encore, il s'agit d'une action réalisée en concertation avec les différents acteurs concernés.

Les réponses apportées sont généralement :

- organisationnelles (humaines, relationnelles, structurelles - pour les agents concernés et/ou pour l'environnement professionnel),
- médico-sociales,
- administratives,
- disciplinaires et judiciaires.

4-2 La diversité des mesures envisageables

Ces mesures peuvent s'appliquer à tous les agents concernés et à l'organisation au sein de laquelle ils exercent leur activité professionnelle.

Mesures organisationnelles :

- rappeler les valeurs du ministère de la défense en matière de relations humaines et de communication,
- rendre impossible la poursuite des agissements,
- rétablir les conditions de travail dégradées,
- repenser l'organisation du travail,
- modifier les équipes de travail,
- redéfinir les tâches et les rôles,
- agir sur les facteurs identifiés comme contributifs (matériels, sociaux, relationnels, etc.)
- envisager des mesures de formation pour renforcer les compétences,
- etc.

Mesures administratives

- rétablir des droits éventuellement affectés par les agissements subis,
- envisager une mobilité fonctionnelle,
- envisager une mobilité géographique,
- envisager une réorientation professionnelle,
- etc.

Mesures médico-sociales

- orienter vers la médecine de soins,
- envisager de recourir au dispositif d'aide et de secours social,
- faire prendre conscience à l'agent de l'origine extra professionnelle de ses difficultés,
- etc.

Mesures disciplinaires et judiciaires

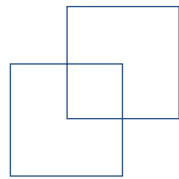
- sanctionner l'auteur d'agissements avérés lors de la procédure pour les faits passibles de mesures disciplinaires, sans qualifier la sanction de HMT.
- informer le procureur de la République de la connaissance d'un délit et lui communiquer tous les renseignements qui y sont relatifs,
- etc.

4-3 La sanction disciplinaire

La loi n°83-634 du 13 juillet 1983 modifiée, dispose que l'agent ayant procédé à des agissements de harcèlement est passible d'une sanction disciplinaire.

La sanction disciplinaire est une mesure prise à l'encontre d'un agent, en raison d'agissements considérés comme fautifs et nécessitant une sanction.

Cette mesure étant de nature réglementaire, elle ne peut intervenir qu'à la suite d'une procédure disciplinaire régulière.





Chapitre V

Chapitre V

LES ASPECTS JURIDIQUES

Le harcèlement moral au travail constitue depuis la loi du 17 janvier 2002 complétée en 2003, un délit pénal passible d'un an de prison et de 15.000 € d'amende. Même si des solutions sont apportées à la situation d'un agent, celui-ci peut donc décider d'aller en justice, notamment s'il considère qu'un préjudice subsiste ou mérite réparation.

Toutefois, l'agent qui porterait plainte pour HMT devrait être conscient de la gravité de sa démarche, car, dans le cas où le HMT ne serait pas établi, il risquerait de s'exposer à une action en justice pour dénonciation calomnieuse.

Par ailleurs, outre les poursuites possibles contre l'agent considéré comme "harceleur" présumé, l'employeur peut également être poursuivi pour manquement à diverses obligations, notamment celles liées à la sécurité des salariés sur lesquels il exerce son pouvoir d'autorité.

5-1 Les procédures pouvant être engagées

Deux procédures autonomes peuvent être engagées par un agent s'estimant victime d'actes de harcèlement moral au travail :

- l'une, devant le tribunal de grande instance statuant en matière correctionnelle en vue de la condamnation pénale du ou des "harceleur(s)" présumé(s) ainsi que l'octroi de dommages et intérêts,
- l'autre, devant le tribunal administratif aux fins d'annulation d'une décision administrative individuelle le concernant dissimulant une sanction déguisée s'inscrivant dans une démarche de harcèlement moral ou d'une sanction disciplinaire prise également dans le cadre du harcèlement moral au travail.

5-2 L'articulation entre les procédures

L'agent peut engager l'une des deux procédures visées au point 1 précédent ou les deux à la fois, concomitamment ou successivement.

Même si la procédure pénale débouche avant la procédure administrative, le juge administratif, statuant pour excès de pouvoir sur le recours de l'agent présumé victime, pourra annuler la décision administrative prise à l'encontre de cet agent, en s'appuyant sur la décision pénale.

5-3 Les preuves que l'agent présumé harcelé doit réunir

En matière pénale

L'agent s'estimant victime d'actes de harcèlement moral au travail doit apporter la preuve de la réalité de l'infraction en réunissant des éléments matériels et moraux à la charge du présumé "harceleur", par exemple des témoignages de collègues, la dégradation de ses conditions de travail, etc....

Le juge pénal statue ensuite sur la base d'un faisceau de présomptions.

En matière administrative

L'agent doit apporter la preuve que la ou les décision(s) administrative(s) prise(s) à son encontre (notation, mutation, avancement, sanctions disciplinaires, etc.) s'inscrive(nt) dans une démarche de harcèlement moral au travail.

Tout élément de droit et de fait peut être retenu par le juge administratif.

5-4 Les recours pour l'agent accusé d'être harceleur.

Il existe deux recours possibles pour l'agent poursuivi pour harcèlement moral au travail :

- Il peut apporter la preuve que son comportement envers le plaignant ne constitue pas une manifestation de harcèlement moral,
- Il peut également intenter à l'encontre du plaignant une action en dénonciation calomnieuse devant le tribunal correctionnel.

Si l'administration sanctionne cet agent pour faute de service, estimant qu'il est coupable de harcèlement moral, celui-ci peut saisir le tribunal administratif en demandant l'annulation pour excès de pouvoir de la sanction prise par l'administration à son encontre.

5-5 Les poursuites auxquelles le chef d'organisme est exposé

Le chef d'organisme qui aurait laissé perdurer un cas de harcèlement moral au travail peut-être poursuivi :

Au plan civil

Le chef d'organisme doit assurer l'obligation générale de sécurité envers les agents qui sont sous son autorité. A ce titre, il doit mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour notamment combattre les cas de harcèlement moral.

Sa responsabilité peut être engagée dans la mesure où la démonstration serait faite qu'une faute lui est directement imputable.


Au plan pénal

La responsabilité du chef d'organisme peut être recherchée en tant que coauteur du harcèlement moral ou en tant que complice de cette infraction.

5-6 La protection juridictionnelle de l'Etat

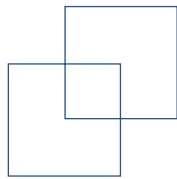
Un agent s'estimant victime de harcèlement moral ou un agent présumé "harceleur" peuvent, dans le cadre d'une procédure judiciaire, demander à bénéficier de la protection juridictionnelle de l'Etat.

La cellule "protection juridique" de la direction des affaires juridiques (DAJ) peut assister l'agent présumé victime de harcèlement moral ou l'agent poursuivi pour des faits de cette nature, au vu des éléments du dossier.



Cette assistance se manifeste notamment par la prise en charge des frais d'avocat.

Si le présumé "harceleur" devait être ultérieurement reconnu responsable de harcèlement moral, par une juridiction, il serait redevable à l'Etat des sommes engagées pour sa défense.





Références réglementaires

Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002.

- art. 168 à 180 modifiant le code du travail, le code pénal et la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983.

Fonction publique :

- loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée, portant droits et obligations des fonctionnaires.

Code pénal :

- art. 222-33-2 : le harcèlement moral,
- art. 226-13 et 226-14 : le secret professionnel,
- art. 423-7 : l'obligation de discrétion professionnelle des délégués syndicaux,
- art. 40 : l'information du procureur de la république en cas de connaissance d'un délit.

Pour mémoire quelques infractions susceptibles de poursuites pour des faits pouvant survenir dans une situation évoquant le harcèlement moral au travail.

- art. 223-6 alinéa 2 : non assistance à personne en danger,
- art. 225-14 : sanction en cas d'atteinte à la vulnérabilité,
- art. 433-5 : sanction en cas d'atteinte à la dignité,
- art. 225-1 et 225-2 : sanction pour atteinte au principe de non-discrimination,
- art. 432-7 : sanction pour atteinte au principe de non-discrimination.

Code de l'action sociale et des familles :

- art. 411-3 le secret professionnel propre aux assistantes sociales.

Ministère de la Défense :

- décret n° 85-755 du 19 juillet 1985 modifié, relatif à l'hygiène, la sécurité du travail et à la prévention au Ministère de la défense,
- arrêté du 15 avril 1997 modifié, relatif à l'organisation de la prévention au bénéfice du personnel civil et du personnel militaire du ministère de la défense,
- arrêté du 2 mai 2002 fixant les attributions des inspecteurs rattachés au secrétaire général pour l'administration,
- arrêté du 23 septembre 1987 relatif aux modalités de nomination des médecins de prévention ainsi qu'à l'organisation et au fonctionnement du service de médecine de prévention au ministère de la défense,
- circulaire n° 3018/DEF/DCSSA/AST/TEC/3 du 21 décembre 1992 modifiée, relative à l'organisation et aux conditions de fonctionnement des services de médecine de prévention, et aux modalités de nomination des médecins dans les organismes du ministère de la défense,
- circulaire n° 501575/DEF/SGA/DFP/AS/IR du 14 mars 2003 relative au soutien social,
- arrêté du 22 avril 1997 relatif aux CHSCT,
- arrêté du 8 mars 1999 relatif aux CCHPA,
- instruction n° 38990/DEF/DFP/PER13 du 25 novembre 1992 modifiée, relative à l'exercice du droit syndical.



Sources documentaires

Sources bibliographiques

Conseil économique et social :

- Le harcèlement moral au travail (avis) 2001,
- Organisation du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés (rapport, note flash et note de présentation) 2004.

M. F. Hirigoyen :

- Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien - Syros-1998,
- Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux - Syros 2001.

H. Leymann :

- "Mobbing" la persécution au travail - Le seuil - 1996.

Documentation électronique

- Conseil économique et social : www.ces.fr
- Institut national de recherche et de sécurité : www.inrs.fr
- Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail : www.anact.fr
- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail : www.fr.osha.eu.int
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail : www.fr.eurofound.ie
- Legifrance – recherche thématique "harcèlement moral" : www.legifrance.gouv.fr
- Ministère chargé du travail – recherche thématique "harcèlement moral" : www.travail.gouv.fr
- Ministère de la défense – Intradef SGA – rubrique vie professionnelle / santé et sécurité au travail : www.sga.defense.gouv.fr



Annexes

Annexes

Annexe 1

1 Le harcèlement moral sur le lieu de travail : généralités

Quiconque, au sein d'un milieu de travail, quelle qu'en soit son organisation, peut être victime de HMT. Une enquête européenne révèle que 9 % des salariés (12 millions de personnes) pourraient être exposés à des brimades, des intimidations et des actes de HMT et que parmi les secteurs d'activités concernés, l'administration vient en premier. Le stress affecterait quant à lui 28 % des salariés.²⁴

Le HMT n'est pas un phénomène flou²⁵, il est précisément défini par des critères reconnus internationalement et les "agissements constitutifs" doivent pouvoir se constater par des éléments avérés.

Certaines organisations rendent possible le HMT, notamment lorsqu'on y observe une structure très hiérarchique, des canaux de communication et des dispositifs de traitement des plaintes peu efficaces, peu ou pas de travail d'équipe, peu ou pas de diversité dans l'origine socioprofessionnelle des membres de l'organisation.

Le HMT est plus particulièrement fréquent dans les emplois caractérisés par un niveau d'exigence élevé et un faible degré d'autonomie individuelle, ce qui se traduit par une forte anxiété.

Parmi les facteurs de risque pouvant conduire au HMT, on peut citer:

- Une culture organisationnelle qui passe sous silence ce type de comportement ou ne le reconnaît pas comme un problème;
- Un changement soudain d'organisation du travail;
- Un emploi précaire;
- Des mauvais rapports entre le personnel et la hiérarchie, un faible niveau de satisfaction de la direction;
- Des mauvais rapports entre collègues;
- Un niveau d'exigence de travail excessif;
- Des défaillances au niveau de la politique de gestion du personnel et un manque de valeurs communes;
- Une augmentation générale du niveau de stress au travail;
- De la confusion et des conflits dans les responsabilités hiérarchiques.

En outre, le HMT peut s'intensifier en raison de facteurs individuels et/ou contextuels, tels que : la discrimination, l'intolérance, des problèmes individuels, l'usage de drogues ou d'alcool.

2 La distinction entre le harcèlement moral au travail et d'autres situations

2-1 Le harcèlement moral au travail

On entend par HMT un comportement répété et anormal dirigé contre un employé ou un groupe d'employés et générant un risque pour la santé et la sécurité.

²⁴ Sources : agence européenne pour la santé et la sécurité au travail et institut national de recherche et de sécurité.

²⁵ Le vrai HMT vise à détruire un individu. Certains spécialistes parlent de "psychoterreur" face à l'extrême gravité du phénomène. Bien souvent, on ne peut imaginer, en toute bonne foi, que de tels comportements pervers puissent exister d'où la réaction classique de déni ou de colère face à l'explication de ce qu'est le HMT.

Dans cette définition :

- la notion de "comportement anormal" se réfère, quelles que soient les circonstances, à une personne dont le comportement tendrait à victimiser, humilier, abaisser ou menacer,
- la notion de "comportement" recouvre les actes commis par des individus ou un groupe et qui peuvent inclure l'abus de pouvoir, l'utilisation d'un système de travail comme vecteur de victimisation, d'humiliation, d'abaissement ou de menace,
- la notion de "risques pour la santé et la sécurité" comprend les risques pour la santé psychique et physique du salarié.

Le HMT implique souvent un détournement ou un abus de pouvoir, devant lequel les personnes visées peuvent éprouver des difficultés à se défendre.

Le HMT peut se manifester par des agressions aussi bien verbales que physiques, mais aussi par des actes plus subtils, tels que la mésestimation du travail d'un salarié ou l'isolement social. Il peut englober des phénomènes de violence tant physique que psychologique.

2-2 Le stress

Le stress est décrit comme étant un état qui s'accompagne de symptômes ou de dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux et qui apparaît chez un individu se sentant incapable de répondre à ce que l'on exige ou attend de lui.

Si le fait d'être sous pression peut dans certains cas améliorer les performances des agents par rapport à des objectifs fixés (le bon stress), il est également reconnu que lorsque la demande dépasse certaines limites, elle engendre du stress (le mauvais stress). Cette situation n'est favorable ni aux agents ni à leur employeur.

C'est donc l'inadéquation entre les exigences du milieu de travail et les capacités des agents à faire face à celles-ci qui est génératrice de stress.

Les sources de stress peuvent être multiples : l'organisation interne de l'organisme (répartition de la tâche entre les services, circulation de l'information...), l'attribution de la tâche en fonction des compétences des agents (adéquation compétences/exigences du poste, suivi de formations d'adaptation au poste...), les relations sociales sur le lieu de travail (violences internes entre salariés...)...

2-3 Le harcèlement sexuel au travail

Le harcèlement sexuel est caractérisé par les agissements de toute personne dont le but est d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers. Le harcèlement sexuel n'est pas lié à la détention d'une autorité sur la victime.

Par conséquent, les agissements de harcèlement sexuel n'émanent pas forcément et uniquement d'un employeur, de son représentant ou d'une personne ayant abusé de l'autorité que lui conféraient ses fonctions. La confusion avec le HMT provient du fait que les pressions exercées pour fragiliser la victime, qu'elles soient psychologiques ou factuelles, peuvent être de même nature dans les deux situations.

2-4 La violence au travail

Par violence au travail il faut entendre celle ayant une source externe à l'organisme et à ses personnels. La violence au travail se traduit par des incivilités (atteintes du respect d'autrui, insultes, menaces...) et des agressions physiques ou psychologiques exercées contre un agent sur son lieu de travail, dans le cadre de ses fonctions, par des personnes extérieures à l'organisme (usagers, fournisseurs...) et qui mettent en péril sa santé, sa sécurité ou son bien-être.

3 La description du phénomène

3-1 Typologie du harcèlement moral au travail

Selon la forme et la finalité :

- Harcèlement individuel pervers : démarche irrationnelle mais poursuivant un objectif précis de destruction d'une cible. Elle émane du comportement individuel d'une personne qualifiée de "pervers narcissique paranoïaque", dangereuse et considérée médicalement incurable. Elle s'accompagne, à la faveur d'un contexte organisationnel "toxique", d'agissements généralement violents, à l'origine de graves conséquences,
- Harcèlement professionnel ou stratégique : cette variante, dont l'auteur n'est pas qualifié de "pervers narcissique paranoïaque", résulte généralement, d'une part, d'un contexte organisationnel favorisant, explicitement ou implicitement, l'occurrence d'agissements constitutifs de harcèlement moral au travail et, d'autre part, d'un ensemble d'actions visant un individu ou un groupe (par exemple pour contourner des règles légales ou normales de gestion, provoquer le départ d'un agent, agir sur sa carrière),
- Harcèlement organisationnel ou institutionnel : il vise en général l'ensemble du personnel qui subit la pression de l'organisation et, le cas échéant, un mode de management destiné à le rendre vulnérable et corvéable à merci (stratégie de gestion globale).

Ces deux dernières formes de harcèlement psychologique émanent plus particulièrement d'une analyse de la commission consultative des droits de l'homme (avis du 29 juin 2000).

Elles se caractérisent notamment par une conduite non éthique du management et nécessitent, pour être qualifiées de HMT, que soient présents les éléments constitutifs du phénomène, tel qu'il est décrit par la loi.

Selon la source :

- Le harcèlement vertical descendant ou ascendant : entre agents exerçant une activité professionnelle à un niveau hiérarchique différent,
- Le harcèlement horizontal : entre agents du même niveau,
- Le harcèlement mixte : venant à la fois de la hiérarchie et des collègues.

3-2 Les agents concernés

- Le harceleur :

Les études sociologiques tendent à distinguer 2 grands "types" de harceleurs : le "pervers narcissique paranoïaque" et le "petit chef".

Le "pervers narcissique paranoïaque" se caractérise par une grande capacité à manipuler son entourage. Excellent communicant, il agit dans l'ombre et parvient sans difficulté à retourner les individus contre la personne qu'il prend pour cible. Il sait déclencher des phénomènes collectifs qu'on appelle "coalitions".

Le "petit chef", qui pense disposer d'une permission implicite, prend quant à lui plaisir à faire du mal et va également retourner l'entourage professionnel contre la victime. Il met en place, de sa propre initiative et parce que sa situation le permet ou parce qu'il est manipulé à cet effet, une stratégie s'apparentant à celle du "harceleur pervers narcissique paranoïaque" ou utilisant partiellement des éléments participant du harcèlement moral au travail, en lieu et place des relations normales du travail.

Les motivations d'un harceleur peuvent être multiples (envie, jalousie, concurrence...) ; toutefois, cette mise à jour n'est pas nécessaire pour évaluer une situation.

- L'entourage professionnel :

Il est le plus souvent témoin des faits, mais peut être amené à devenir complice du harceleur.

La peur de mettre en péril sa carrière, sa tranquillité ou d'être la prochaine victime du harceleur peut faire d'un collègue de travail un témoin passif.

A l'inverse, certaines personnes imaginent que la collaboration avec le harceleur va favoriser leur propre carrière et, de ce fait, deviennent des complices actifs. De plus, certains peuvent voir là une occasion de transgresser les règles éthiques de comportement et donner libre cours à leur agressivité.

- La victime :

En général la victime est une personne dont les qualités professionnelles sont appréciées et reconnues par tous depuis des années. Elle n'a jamais eu de problème d'intégration professionnelle et s'est toujours fortement impliquée dans son travail.

Toutefois, il s'avère, au travers de différentes études menées sur le sujet, qu'une victime est le plus souvent une personne qui se distingue de son entourage professionnel par une particularité socioprofessionnelle plus ou moins visible : une femme au milieu d'hommes (et inversement), une différence ethnique ou religieuse, un handicap, une situation personnelle difficile...

Néanmoins, il est important de signaler que les victimes de HMT ne sont pas des personnes dociles ou soumises. Une victime type est au contraire une personne qui résiste à son harceleur, à la pression qu'elle subit ; le plus souvent elle discute ou conteste les directives ou atteintes qu'elle subit.

La seule raison pour laquelle une telle personne devient la cible d'un HMT est qu'elle a été désignée comme telle par un harceleur. Ainsi, pour réguler au mieux une situation de ce type, il est essentiel de ne s'intéresser qu'aux faits sans se préoccuper des motivations du harceleur.

3-3 Les comportements typiques dans un cas de harcèlement moral au travail et les effets sur la victime

D'une manière générale, il a été observé que l'enchaînement de cinq comportements typiques distingue une situation de harcèlement moral au travail d'une situation d'une autre nature.

Chacun des cinq points présentés ci-dessous reprend, de manière non exhaustive, les diverses actions susceptibles d'être menées par un harceleur à l'encontre d'un agent ciblé par ses agissements, la victime, dans le seul but de lui nuire, quelles que soient les motivations. Les faits évoqués ci-dessous font appel aux nombreux agissements recensés par le docteur Leymann, dans le cadre de ses études du phénomène du HMT.

Dans un premier temps, le harceleur empêche la victime de s'exprimer en lui retirant les outils de communication (téléphone, fax, Internet) et en lui refusant le droit à la parole (coupure de la parole, éviction des réunions de travail, interdiction de parler sur le lieu de travail). Par ailleurs, le harceleur face à la demande d'explication de la part de la victime va nier les faits ; cette attitude de déni empêche la victime de prouver sa bonne foi et de comprendre ce qui lui arrive. Elle lui donne de surcroît le sentiment de "rêver" les faits. Le doute s'installe alors chez elle et elle commence à culpabiliser.

Dans un second temps, la victime se retrouve isolée et singularisée du reste de ses collègues. Son isolement peut être provoqué par sa mutation dans un autre bureau, loin du reste du service. Sa marginalisation peut également être due à une affectation en surnombre dans un service où les tâches qui lui sont attribuées sont sans rapport avec son statut, son grade et/ou ses compétences. Le principe pour le harceleur est de faire en sorte que sa victime passe pour un individu "bizarre" aux yeux du service.

Dans un troisième temps, le harceleur porte atteinte à la personnalité de la victime de manière à lui faire perdre confiance en elle. Il critique constamment son travail ou se moque régulièrement de sa personnalité. Il peut également railler son aspect physique (infirmité, allure...), sa vie privée ou ses convictions (politiques, religieuses...). Il peut aussi proférer des médisances répétées, tenir des propos diffamatoires voire obscènes, des injures ou des insultes à son encontre.

Cette perte de confiance en soi a le plus souvent des répercussions sur la vie privée de la victime ; l'entourage ne comprend pas la douleur ressentie par la personne. Cette incompréhension provoque encore plus le doute dans l'esprit de la victime et accentue son isolement.

Dans un quatrième temps, le harceleur attaque la situation professionnelle de la victime afin de lui faire perdre toute estime d'elle-même. La remise en cause professionnelle de la victime passe par la réduction inexplicée des tâches qui lui sont confiées ou de ses responsabilités, l'attribution de tâches inférieures à son statut, le déni de ses activités et de ses résultats, même lorsque des preuves existent pour en témoigner. Ces actes la conduisent à douter très fortement de ses capacités professionnelles. Elle n'est plus capable de prendre la moindre décision et peut être poussée à la faute professionnelle.

Peu à peu la victime se retrouve désignée comme la "curiosité" du service ; elle n'a plus d'identité professionnelle propre ni de crédibilité aux yeux de ses collègues. Elle n'a plus sa place dans l'entreprise. La perte de confiance en soi est totale tant sur un plan personnel que professionnel.

La conséquence directe des actes perpétrés à l'encontre de la victime est une atteinte de sa santé physique et mentale.

Dans un cinquième temps, l'action du harceleur vise la mise en danger de la santé de la victime. Le silence, la résignation, la fuite, le suicide sont autant de réactions possibles d'une victime face à son agresseur.

Le mutisme : la victime ne comprend pas ce qui lui arrive et le doute aidant, elle s'enferme dans le silence. A la perte de confiance en soi s'ajoute la honte et la culpabilité. Le harceleur, à l'origine de ces sentiments, en use pour déstabiliser encore plus sa cible. La victime peut ainsi souffrir pendant des mois voire des années dans l'ignorance la plus totale de l'entourage professionnel et privé.

La fuite : pour faire face à sa souffrance devenue insupportable, la victime cesse son activité professionnelle en ayant recours à des arrêts temporaires de travail, des congés maladie prolongés, en formulant des demandes de mutation ou encore en projetant son départ de l'entreprise.

Le suicide : la situation vécue par la victime la conduit à sombrer dans la dépression aboutissant dans les cas les plus dramatiques au suicide.

Comme cela est indiqué ci-dessus, la victime peut réagir de différentes manières et exprimer sa souffrance sous différentes formes. Les conséquences d'un HMT peuvent être multiples (sociales, physiques, psychologiques, professionnelles, financières...).

Ainsi, diverses conséquences sur son état de santé sont observables. Les douleurs physiques (douleurs au dos, éruptions cutanées...) et les atteintes psychologiques (anxiété, dépression pouvant aller jusqu'au suicide) sont autant de signes visibles du supplice vécu par la victime dans un cas de harcèlement moral au travail.

Plus le temps passe et plus la victime doute d'elle-même ; elle rencontre alors des difficultés dans sa vie personnelle dues à l'incompréhension de son entourage sur ce qu'elle subit au travail. Il arrive qu'un harcelé se retrouve totalement coupé de son entourage (famille et amis) et finalement soit poussé au divorce.

Les répercussions financières sont dues aux arrêts de travail, à l'absence de promotion, aux majorations de temps de service infligées, au gel de l'avancement à l'ancienneté en cas de mise en disponibilité et à la diminution voire leur suppression arbitraire de certaines primes...

4 Les effets sur l'organisation

Un salarié harcelé perd confiance en lui et se trouve incapable d'avoir la moindre initiative. La qualité de son travail s'en trouvera donc amoindrie. Une fois que sa résistance sera à bout, il s'arrêtera de travailler. L'absentéisme a un coût pour l'organisation.

Un HMT se développe le plus souvent dans un climat de "mauvaise ambiance de travail" ayant des répercussions sur l'ensemble du personnel induisant une baisse d'efficacité, un fort taux de demande de mutation. Le fréquent changement de personnel déstabilise le fonctionnement du service et entraîne des coûts liés à l'adaptation (formations éventuelles, temps d'adaptation...) des nouveaux arrivants.

Par ailleurs une rotation importante du personnel nuit à "l'image de marque" de l'organisation ; peuvent alors subvenir des difficultés pour remplacer le personnel qui part "car personne ne veut venir" entraînant ainsi une forme de déstabilisation des structures hiérarchiques supérieures.

Annexe 2

LE CHEF D'ORGANISME

Le chef d'organisme a, selon le décret n° 85-755 du 19 juillet 1985 modifié, la charge d'assurer la santé et la sécurité du personnel relevant de son autorité. Ainsi, il rentre dans ses attributions de prendre toutes les mesures nécessaires pour faire cesser les actes de HMT.

Conseillé par des professionnels de la santé et de la sécurité au travail, le chef d'organisme détermine la politique de prévention et de régulation de harcèlement moral au travail.

L'écoute qu'il peut prêter au ressenti et aux allégations des agents concernés par une situation conflictuelle constitue de sa part une action formelle entraînant nécessairement, le moment venu, une prise de position quant à la mise en œuvre du dispositif d'évaluation de la situation.

L'activation de la cellule pluridisciplinaire d'évaluation d'une situation conflictuelle est de son seul ressort et il lui appartient également, si la situation le justifie, d'appliquer des mesures de précaution et de mettre fin aux agissements dénoncés.

Lors de la phase d'évaluation, il examine avec les différents acteurs concernés les éléments constitutifs et contributifs à l'identification et l'installation d'une situation de harcèlement moral au travail.

Suite à cette analyse collégiale, le chef d'organisme est seul habilité à prendre position sur la nature réelle de la situation étudiée.

Un même processus s'applique pour la recherche de solutions adaptées ; elle se fait en concertation avec les différents acteurs mais la mise en œuvre des mesures correctives est décidée au final par le chef d'organisme.

Tout au long du déroulement du processus de régulation, le chef d'organisme est seul à pouvoir décider de l'opportunité de tenir informé les principaux intéressés de l'évolution du dossier.

LE GESTIONNAIRE DES RESSOURCES HUMAINES

De par ses attributions (connaissance du dossier des agents, des activités de l'organisme, des orientations du chef d'organisme) le gestionnaire des ressources humaines apparaît comme un interlocuteur essentiel dans la gestion des situations conflictuelles.

Il est recommandé que sa participation à la gestion des conflits déclarés se déroule de la manière suivante.

Il doit pouvoir apporter une écoute du ressenti et des allégations des agents concernés ainsi que donner des conseils sur les suites et les conséquences possibles d'une démarche HMT telle qu'envisagée par l'organisme.

De même, son positionnement au sein de l'organisme peut le conduire à approfondir une situation en cas de suspicion de situation dégradée et, le cas échéant, en informer le chef d'organisme.

Par ailleurs, sa connaissance du dispositif de prévention et de régulation des risques psychosociaux lui donne la possibilité d'informer toute personne sur ce dispositif et son mode de fonctionnement.

Enfin, dans un cas d'urgence, il entre dans ses attributions d'informer le chef d'organisme d'une situation dégradée.

Sa participation à la cellule pluridisciplinaire d'évaluation d'une situation l'amène à examiner cette dernière au regard des éléments constitutifs et des facteurs contributifs à l'installation d'une situation de harcèlement moral au travail, son expertise s'appliquant plus particulièrement aux éléments du référentiel n° 13 "intégration professionnelle".

Le gestionnaire des ressources humaines apparaît comme un des acteurs essentiels à la recherche de solutions appropriées et à leur mise en place d'un point de vue administratif.

LE CHARGE DE PREVENTION

En raison des risques liés au HMT et des obligations qui en résultent, le chargé de prévention doit être associé aux actions décidées par le chef d'organisme, notamment pour la phase de prévention. Mais il peut également participer à la démarche pluridisciplinaire recommandée pour traiter une éventuelle situation.

Pour la phase de prévention, il intervient dans le cadre de ses attributions. A ce titre il conseille le chef d'organisme sur les mesures de prévention qui doivent être mises en œuvre au sein de l'organisme et, le cas échéant, conduit ou coordonne certaines d'entre elles.

En particulier, c'est au travers de la démarche entreprise pour l'évaluation des risques pour la sécurité et la santé du personnel, dont il assure généralement le pilotage, qu'il peut proposer une politique préventive efficace pour l'amélioration de l'environnement psychosocial en milieu de travail. A cet égard, il est rappelé que cette évaluation comprend les risques psychosociaux en raison du danger qu'ils représentent pour la santé physique et psychique des agents.

En matière d'action de formation, il peut piloter celle proposée aux représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail dans le cadre de leur participation à la politique préventive précitée et coopérer à celle proposée au personnel d'encadrement.

En matière d'action de communication, il peut participer à celle entreprise à l'attention des agents de l'organisme sur la nécessaire connaissance du phénomène du HMT et des situations pouvant être interprétées comme tel ainsi que sur les mesures retenues pour prévenir et traiter d'éventuelles situations.

Enfin, en matière de régulation et de restauration d'une situation, il peut participer à l'approche pluridisciplinaire éventuellement mise en œuvre. Du fait de son rôle transverse au sein de l'organisme et de sa connaissance du milieu professionnel au sein duquel il exerce son activité, il dispose de la compétence nécessaire pour participer à l'appréciation des éléments de certains des référentiels proposés pour évaluer une situation. C'est aussi pour ces raisons qu'il peut contribuer à la recherche voire à la mise en œuvre des solutions retenues.

1 Le rôle du médecin de prévention : cadre général

Au sein du ministère de la défense, le rôle et les missions dévolus aux services de médecine de prévention sont précisés par une réglementation spécifique issue du décret n° 85-755 modifié relatif à l'hygiène, à la sécurité du travail et à la prévention au ministère de la défense.

Ainsi, le médecin de prévention a pour rôle de prévenir toute altération de la santé du personnel du fait de son travail²⁶

Ce rôle est exclusivement préventif et en conséquence il ne délivre pas de soins dans l'exercice normal de ses fonctions.

Dans le strict respect du secret professionnel, cette mission s'exerce essentiellement par :

- des actions de conseil au commandement, au personnel et à ses représentants (dont notamment le CHSCT) dans le domaine de la santé au travail ;
- la détermination de l'aptitude médicale des agents à leur profession, à leur poste de travail ou à certaines conditions de travail exposant à des risques spécifiques grâce à une surveillance médicale régulière des personnels ;
- des actions menées en milieu de travail visant à la suppression ou la réduction des risques professionnels.

Les règles de déontologie applicables aux médecins des armées et les dispositions du code de déontologie médicale pour les médecins de prévention civils précisent les modalités du secret professionnel. La violation de ce secret est sanctionnée par certaines dispositions du code pénal (cf. ci- après).

Art. 226-13 (remplace l'article 378 de l'ancien code pénal)

"La révélation d'une information à caractère secret par une personne qui en est dépositaire soit par état ou par profession, soit en raison d'une fonction ou d'une mission temporaire, est punie d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende".

Art. 226-14

"L'article 226-13 n'est pas applicable dans les cas où la loi impose la révélation du secret. En outre, il n'est pas applicable :

1° à celui qui informe les autorités judiciaires, médicales ou administratives (L. n° 98-468 du 17 juin 1998) "de privations ou de sévices, y compris lorsqu'il s'agit d'atteintes sexuelles" dont il a eu connaissance et qui ont été infligés à un mineur de moins de quinze ans ou à une personne qui n'est pas en mesure de se protéger en raison de son âge ou de son état physique ou psychique.

2° au médecin qui, avec l'accord de la victime, porte à la connaissance du procureur de la république les sévices qu'il a constatés dans l'exercice de sa profession et qui lui permettent de présumer que des violences sexuelles de toute autre nature ont été commises".

Ce secret porte sur toutes les informations échangées entre le médecin de prévention et l'agent au cours des visites et examens médicaux. En aucun cas, l'agent ne peut libérer le médecin de prévention de son obligation de secret.

²⁶ Décret n° 85-755 du 19 juillet 1985 modifié, article 20.

Sur les fiches médicales d'aptitude ne sont inscrites que les conclusions médico-administratives concernant l'aptitude et, le cas échéant, des propositions de mesures individuelles (mutation, reclassement, modification du poste de travail, etc.).

2 Le mode de participation du médecin de prévention face à une situation qui résulte des risques psychosociaux

Le médecin de prévention est associé au dispositif de prévention et de régulation des situations professionnelles générant des risques psychosociaux (harcèlement moral au travail, stress, violences, etc.). Au travers de son activité médicale quotidienne, il peut déjà avoir entrepris des actions visant à supprimer ou à prévenir des situations de harcèlement ou de souffrance morale au travail.

2-1 La prévention des risques psychosociaux

En coopération avec les différents intervenants en santé et sécurité au travail de l'organisme, le médecin de prévention concourt à la suppression ou, à défaut, à la réduction des risques professionnels dont font partie les risques psychosociaux.

Il participe aux actions d'évaluation et de maîtrise de ces risques qui sont mises en œuvre par le chef d'organisme (arrêté du 15 avril 1997 modifié article 6).

Dans ce cadre, le médecin de prévention peut se prononcer sur l'atteinte possible de la santé des agents exposés aux dangers répertoriés dans le document d'analyse des risques.

Son activité clinique et ses actions en milieu de travail lui permettent également de recueillir des informations dans le champ de la souffrance morale au travail qui seraient en lien avec l'activité professionnelle des agents.

Ses conseils peuvent favoriser une meilleure prise en compte des risques psychosociaux.

2-2 La régulation des situations éventuelles de harcèlement moral au travail

Il ne rentre pas dans les attributions du médecin de prévention de s'immiscer dans les conflits interpersonnels se produisant en milieu de travail ou même d'apporter la preuve ou la certitude des faits de HMT. En revanche, l'observation d'une dégradation des relations dans le travail amènera le médecin de prévention à orienter ses investigations sur le travail, sur son organisation et ses enjeux et à identifier des éléments concordants lui permettant d'évoquer une situation de HMT. Chaque situation requiert un traitement individualisé qui ne peut être univoque.

- La relation entre le médecin de prévention et l'agent concerné

Dans l'exercice de ses fonctions, le médecin de prévention peut avoir connaissance d'un cas individuel ou collectif de harcèlement moral, soit par le ou les intéressés, soit par d'autres personnes de l'organisme (collègues de travail).

L'objectif de son action sera de contribuer, dans le respect du secret professionnel, à faire cesser le plus rapidement possible ce type de situation. Selon les spécificités propres à chaque situation, il aura la latitude d'alerter les responsables capables de faire cesser ce type de situation ou de proposer des mesures visant à faire retirer le ou les cas d'une situation de souffrance morale aiguë (formulation d'un avis d'inaptitude temporaire ou définitive au poste de travail, proposition de changement de poste ou de transformation du poste de travail, etc.).

- La relation entre le médecin de prévention et le chef d'organisme

La possibilité d'alerte

Les constats anonymes en matière d'absentéisme (issus des informations provenant des bureaux de gestion des personnels civils et de ses propres constats), d'organisation déficiente du travail et les résultats anonymes issus en particulier de l'activité clinique (augmentation des consultations spontanées, d'accidentabilité et de morbidité, confidences concordantes au cours des consultations, etc.) sont des éléments sur lesquels peuvent s'appuyer les médecins de prévention pour alerter un chef d'organisme sur une situation de souffrance morale aiguë.

L'alerte sera réalisée dans le respect des dispositions entourant le secret professionnel et du souhait de la ou des personnes impliquées de voir cette situation dévoilée. Cette alerte peut se faire par un écrit et/ou lors d'un entretien particulier avec le ou les interlocuteurs de l'établissement ayant autorité pour faire cesser la situation de harcèlement au travail (chef d'organisme, responsables hiérarchiques).

La participation à la phase d'évaluation

Le médecin de prévention peut participer aux travaux d'une cellule pluridisciplinaire d'évaluation. Il est susceptible d'y apporter des informations anonymes et collectives sur les répercussions des conditions de travail sur la santé et la sécurité au travail (cf. référentiel 6).

2-3 La résolution des situations de harcèlement moral au travail

S'il l'estime nécessaire et avec leur consentement explicite, le médecin de prévention peut orienter les victimes supposées vers des praticiens de soins primaires (médecins traitants, consultations spécialisées) afin d'assurer, le cas échéant, une prise en charge psychologique, le traitement de troubles consécutifs à la situation de souffrance morale aiguë ou le traitement de séquelles susceptibles de persister après la résolution du conflit.

En partenariat avec les intervenants en santé et sécurité au travail de l'organisme, le médecin de prévention participe à la recherche et à la mise en œuvre des actions visant à remédier à la dégradation des conditions de travail et notamment dans le domaine de la souffrance morale au travail. De plus, il peut être associé, dans le cas de situations personnelles le justifiant, à la mise en place d'un dispositif de secours susceptible d'être accordé par l'action sociale du ministère de la défense.

1 Le rôle des assistants de service social : cadre général

Le statut des assistants de service social (ASS) des administrations de l'Etat est défini par le décret n° 91-783 du 1^{er} août 1991 qui prévoit que les ASS exercent des fonctions visant à aider les personnes, les familles ou les groupes connaissant des difficultés sociales, à faciliter leur insertion et à rechercher les causes qui compromettent l'équilibre psychologique, économique et social de ces populations.

Ils mènent toute action susceptible de prévenir ou de remédier à ces difficultés dans le cadre de la politique sanitaire et sociale du ministère dont ils relèvent.

Outre la mise en œuvre du dispositif d'action sociale du Ministère de la défense, en complément des dispositifs nationaux, auprès des ressortissants en activité et des personnes retraitées, le champ d'action du personnel de service social recouvre les domaines suivants :

- l'aide et l'accompagnement des personnes en difficulté par un soutien matériel et psychosocial,
- la facilitation à l'adaptation des personnels et des familles aux spécificités et contraintes professionnelles dans le but de contribuer à la capacité opérationnelle des organismes,
- la fonction d'expertise sociale au sein de l'institution dans le respect des règles de déontologie de la profession,
- la contribution à la veille sociale,
- la participation à la prévention des risques psychosociaux,
- la participation à des instances de concertation,
- la participation à des travaux de réflexion sur les pratiques professionnelles et les objectifs de la profession.

Il est nécessaire de rappeler que les assistants de service social sont soumis au respect du secret professionnel. A ce titre, les assistants de service social ne peuvent révéler aucune information sur la situation sociale et personnelle des agents rencontrés.

2 Le mode de participation des assistant(e)s social(e)s face à une situation qui résulte des risques psychosociaux

Du fait de leurs attributions, les assistants de service social doivent être associés au dispositif de prévention et de régulation des situations professionnelles résultant de risques psychosociaux (harcèlement moral au travail, stress...).

L'exercice de leurs activités est régi par le code de l'action sociale et des familles et le code pénal :

code de l'action sociale et des familles

Article L 311- 3. L'exercice des droits et des libertés individuels est garanti à toute personne prise en charge par des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, lui sont assurés:(...)

4° la confidentialité des informations le concernant,

5° L'accès à toute information ou document relatif à sa prise en charge, sauf dispositions législatives contraires

Article L 411 - 3. " Les assistants de service social et les étudiants des écoles se préparant à cette profession sont tenus au secret professionnel dans les conditions et sous les réserves annoncées aux articles 226 - 13 et 226 - 14 du code pénal"

Code pénal

Article 226 - 13 " la révélation d'une information à caractère secret par une personne qui est dépositaire soit par état, soit par profession, soit en raison d'une fonction ou d'une mission temporaire, est punie d'un emprisonnement d'un an et de 15 000 € d'amende."

L'article 226-13 "n'est pas applicable dans les cas où la loi impose ou autorise la révélation du secret. En outre, il n'est pas applicable :

1° A celui qui informe les autorités judiciaires, médicales ou administratives de privations ou de sévices, y compris lorsqu'il s'agit d'atteintes sexuelles, dont il a eu connaissance et qui ont été infligées à un mineur **ou à une personne qui n'est pas en mesure de se protéger en raison de son âge ou de son incapacité physique ou psychique ;**

2° Au médecin qui, avec l'accord de la victime, porte à la connaissance du procureur de la République les sévices ou privations qu'il a constatés, sur le plan physique ou psychique, dans l'exercice de sa profession et qui lui permettent de présumer que des violences physiques, sexuelles ou psychiques de toute nature ont été commises. Lorsque la victime est mineure, son accord n'est pas nécessaire ;

3° **Aux professionnels de la santé ou de l'action sociale qui informent le préfet et, à Paris, le préfet de police du caractère dangereux pour elles-mêmes ou pour autrui des personnes qui les consultent et dont ils savent qu'elles détiennent une arme ou qu'elles ont manifesté leur intention d'en acquérir une.** Le signalement aux autorités compétentes effectué dans les conditions prévues au présent article ne peut faire l'objet d'aucune sanction disciplinaire."

3 La prévention des risques psychosociaux et la régulation des situations

De par sa mission en milieu de travail, l'assistant de service social est un acteur privilégié dans la phase de prévention des risques psychosociaux. A ce titre, il peut participer activement aux instances de concertation chargées d'établir la démarche prévention/régulation du harcèlement moral au travail au sein de l'organisme.

3-1 La relation entre l'assistant de service social et l'agent concerné

L'espace d'écoute, d'orientation et de vigilance :

Dans le respect des règles de confidentialité et de secret professionnel, l'ASS dans le cadre d'un entretien offre une écoute aux déclarations des intéressés. Il peut les informer et les conseiller sur les

modalités de la démarche de régulation du HMT prévue par l'organisme ainsi que sur les conséquences possibles d'une telle initiative. Cette étape est totalement informelle et n'implique donc aucune action vis à vis de la hiérarchie. Toutefois, l'assistant de service social peut être amené à alerter le chef d'organisme (cf. possibilité d'alerte)

La participation à la phase d'évaluation :

Cette étape se fait dans le cadre de la relation d'aide au ressortissant. L'assistant de service social peut évaluer si la situation personnelle d'un agent peut être la cause de troubles rencontrés sur le lieu de travail, ou à l'inverse si sa situation personnelle en subit les conséquences. A la demande de l'agent et dans le respect des règles éthiques de la profession, l'ASS peut aider ce dernier pour effectuer ses démarches auprès des autorités compétentes.

3-2 La relation entre l'assistant de service social et le chef d'organisme

La possibilité d'alerte :

L'ASS a une mission d'observation sociale et d'alerte au profit de l'institution ; à ce titre il peut informer de manière non nominative les autorités hiérarchiques d'une situation dégradée au sein d'un service qui pourrait relever d'une situation de harcèlement moral au travail. Cette mission d'alerte se fait dans le cadre des règles éthiques et déontologiques de la profession. Elle peut aussi se traiter dans le cadre habituel de la relation professionnelle que l'ASS développe avec le chef d'organisme

La participation à la phase d'évaluation :

La participation des ASS à une cellule pluridisciplinaire ne peut permettre de déroger à la règle du secret professionnel auquel ils sont astreint par la loi à l'exception des dérogations prévues par celle-ci (cf. dérogations prévues dans le 1° et 2° de l'article 226-13 du code pénal). Il importe que les situations soient traitées dans le cadre habituel de la relation professionnelle que l'assistant de service social développe avec le chef d'organisme. Ce dernier fera ensuite la synthèse de toutes les informations recueillies auprès des différents intervenants sollicités afin d'identifier la nature réelle de la situation.

4 La régulation des situations de harcèlement moral au travail

Les ASS participent à la recherche et à la mise en place d'actions collectives adaptées aux problématiques identifiées au sein de l'organisme(ils peuvent aussi les initier).

Le dispositif de soutien social

Pour des situations individuelles le justifiant, il peut être accordé une aide au titre des secours prévus par la circulaire n° 501575/DEF/SGA/DFP/AS/IR du 14 mars 2003 relative au soutien social.

Ce dispositif est indépendant de l'origine (sphère privée ou professionnelle) justifiant que l'on y recourt. Il peut être mis en œuvre dès que la situation individuelle d'un agent est connue, notamment à l'occasion d'une alerte sur ses conditions de travail.

Selon ce même principe, ce soutien peut faire partie de mesures de secours médico-social nécessaires au rétablissement de l'équilibre entre les contraintes liées aux conditions de travail et les conditions de vie personnelle et familiale de l'agent.

Le secours qui peut être accordé à un agent au regard de sa situation personnelle ne doit pas masquer, pour le chef d'organisme, la nécessité d'agir afin de résoudre les éventuels problèmes à caractère professionnel mis à jour, qu'ils concernent directement ou indirectement l'agent.

Au cas où un secours médico-social s'avérerait nécessaire, il s'agirait avant tout de proposer à l'agent un soutien psychologique ou un accompagnement éventuellement nécessaire au regard de sa situation individuelle.

A cet égard, il convient d'observer qu'il ne s'agit nullement de se substituer aux dispositions existantes en matière de protection sociale pour lesquelles il est rappelé que :

- pour les conséquences d'une maladie ou d'un accident sans lien avec le travail, les frais médicaux éventuels sont à la charge de l'agent qui bénéficie d'une indemnisation au titre de sa couverture sociale (sécurité sociale, mutuelle complémentaire, assurance personnelle),
- pour les conséquences d'une maladie ou d'un accident lié au travail, l'agent doit demander la reconnaissance du caractère professionnel d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle (existence d'un lien de causalité). Le cas échéant, il bénéficie de la prise en charge intégrale des frais médicaux par l'employeur,
- pour les conséquences sur la santé d'actes relevant d'un délit pénal, les frais médicaux éventuels sont à la charge de l'agent et indemnisés par sa couverture sociale mais il pourra bénéficier, dans le cadre de poursuites judiciaires éventuelles, d'une indemnisation pour la réparation du préjudice subi.

Attention, il s'agit de mettre en place un moyen d'aide, justifié par une situation individuelle et en aucun cas de reconnaître et/ou de compenser la faute éventuelle d'un employeur.

Bénéficiaire d'un tel secours ne peut nullement être considéré comme la reconnaissance du caractère professionnel des actes éventuellement dénoncés par l'agent.

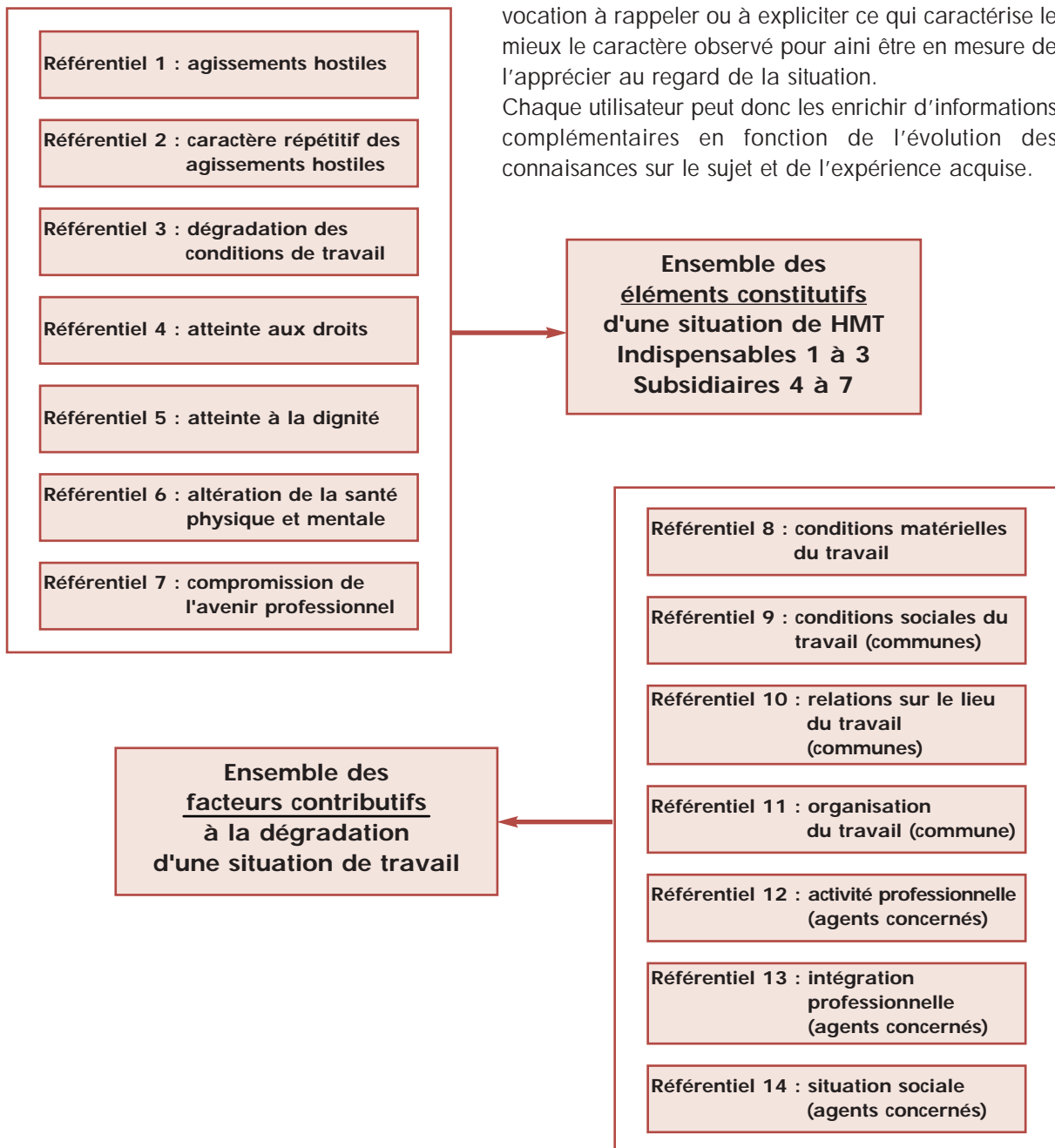
Annexe 3

Les référentiels pour l'évaluation d'une situation

L'analyse d'une situation se fait au travers de l'observation d'une part, des éléments constitutifs d'une situation de HMT et d'autre part, des éléments contributifs à la dégradation d'une situation de travail tels qu'ils sont présentés au point 3-2 du guide. L'étude des 14 référentiels permet d'avoir une vision aussi objective et exhaustive que possible. Outre la possibilité de se positionner clairement vis-à-vis d'une situation de HMT, ils permettent aussi d'identifier les situations souvent confondues avec le HMT.

Remarque : Ces référentiels ne constituent pas des normes. Les éléments qu'ils comportent ont simplement vocation à rappeler ou à expliciter ce qui caractérise le mieux le caractère observé pour être en mesure de l'apprécier au regard de la situation.

Chaque utilisateur peut donc les enrichir d'informations complémentaires en fonction de l'évolution des connaissances sur le sujet et de l'expérience acquise.



REFERENTIEL n° 1

LES AGISSEMENTS HOSTILES CONSTITUTIFS D'UN HMT Selon Leymann

*Aucun agent public ne doit subir les **agissements** ... de harcèlement moral...*

Cette fiche présente de manière non exhaustive les agissements caractéristiques d'un HMT. La liste présentée ci-dessous doit être complétée par l'ensemble des faits s'apparentant à ceux énoncés. De même, il est nécessaire de prendre en compte l'évolution des moyens de communication (tel que le courriel) et des techniques de management qui peuvent être détournées de leur utilisation normale à des fins répréhensibles.

Le travail du professeur Leymann porte sur une approche globale du monde du travail ; les dérives comportementales dénoncées se rencontrent dans tous les secteurs professionnels aussi bien dans le domaine privé que public. Toutefois, même au sein de la fonction publique, les règles de fonctionnement qui la régissent peuvent être détournées notamment dans le cadre des relations de subordination pourtant bien définies et très hiérarchisées.

Liste non exhaustive d'agissements hostiles constitutifs du HMT

1) Empêcher la victime de s'exprimer

Le supérieur hiérarchique refuse à la victime la possibilité de s'exprimer.

La victime est constamment interrompue.

Les collègues l'empêchent de s'exprimer.

Les collègues hurlent, l'invectivent.

Critiquer le travail de la victime.

Critiquer sa vie privée.

Terroriser la victime par des appels téléphoniques.

La menacer verbalement.

La menacer par écrit.

Refuser le contact (éviter le contact visuel, gestes de rejet,...).

Ignorer sa présence (par exemple en s'adressant exclusivement à des tiers.).

La cible n'obtient aucune explication de la part du harceleur sur son attitude méprisante.

2) Isoler la victime

Ne plus lui parler.

Ne plus se laisser adresser la parole par elle.

Lui attribuer un poste de travail qui l'éloigne et l'isole de ses collègues.

Interdire à ses collègues de lui adresser la parole.

Nier sa présence physique.

3) Déconsidérer la victime auprès de ses collègues

Médire d'elle ou la calomnier.

Lancer des rumeurs à son sujet.

Se gausser d'elle, la ridiculiser.

Prétendre qu'elle est une malade mentale.

Tenter de la contraindre à un examen psychiatrique.

Railler une infirmité.

Imiter la démarche, la voix, les gestes de la victime pour mieux la ridiculiser.
Attaquer ses convictions politiques ou ses croyances religieuses.
Se gausser de sa vie privée.
Se moquer de ses origines.
La contraindre à un travail humiliant.
Noter son travail inégalement et dans des termes malveillants.
Mettre en question, contester ses décisions.
L'injurier dans les termes obscènes et dégradants.
La tourmenter sexuellement par des gestes et des propos.

4) *Discréditer la victime dans son travail*

Ne plus lui confier de tâche.
Porter contre elle des critiques vagues, comme des problèmes de "comportement" ou un "engagement insuffisant", sans en apporter de preuves.
La priver de toute occupation et veiller à ce qu'elle ne puisse en trouver aucune par elle-même.
La contraindre à des tâches totalement inutiles et/ou absurdes.
Lui donner sans cesse des tâches nouvelles.
Refuser de reconnaître qu'elle a mené sa tâche à bien en lui donnant une "mission sans fin".
La charger de tâches très inférieures à ses compétences.
Lui faire exécuter des travaux humiliants.
Lui confier des tâches exigeant des qualifications très supérieures à ses compétences, de manière à la discréditer.

5) *Compromettre la santé de la victime*

La contraindre à des travaux dangereux ou nuisibles à la santé.
La menacer de violences physiques.
L'agresser physiquement, mais sans gravité, "à titre d'avertissement".
L'agresser physiquement, sans retenue.
Occasionner volontairement des frais à la victime dans l'intention de lui nuire.
Occasionner des dégâts au domicile de la victime ou à son poste de travail.
L'agresser sexuellement.

REFERENTIEL n°2

CARACTERE REPETITIF DES AGISSEMENTS

*Aucun agent public ne doit subir les agissements **répétés** de harcèlement moral...*

Le harcèlement moral repose sur l'aspect répétitif des agissements répréhensibles. En effet, pris isolément les actes hostiles peuvent sembler anodins mais leur répétition régulière nuit à la personne qui les subit et peut induire chez elle un sentiment de mal-être associé à des troubles physiques ou psychologiques...

1) Préciser l'ancienneté des faits : le HMT est un phénomène qui se développe dans le temps ; il est donc essentiel d'établir les agissements qui le caractérisent sur une période de plusieurs semaines voire de plusieurs mois...

2) Préciser la fréquence des agissements : seule la répétition d'un agissement est caractéristique du HMT ; par exemple une insulte proférée ne devient constitutive d'un HMT que si et seulement si elle est répétée à intervalle régulier.

3) Préciser les agissements : le HMT repose sur des agissements multiples et différents selon la "liste de Leymann" (un seul agissement ne suffit pas à qualifier la situation en HMT).

La constitution d'un dossier de preuves peut permettre à la victime supposée de préciser de manière objective et concrète les agissements qu'elle dénonce et qui caractérisent à ses yeux un HMT. Les pièces du dossier doivent lui permettre de justifier ses propos.

REFERENTIEL n° 3

DEGRADATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

*Aucun agent public ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont **pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail...***

Le Conseil Economique et Social dans son avis de 2001 sur "le harcèlement moral au travail", a précisé que la dégradation des conditions de travail revêt une dimension humaine, relationnelle et matérielle.

La dimension humaine concerne le respect de la personne, la dimension relationnelle correspond à la reconnaissance de la place de l'agent au sein de son environnement professionnel alors que la dimension matérielle touche le côté matériel des conditions de travail traduisant le plus souvent la reconnaissance de la place de l'agent au sein du service.

Il est important de ne pas confondre une réelle dégradation des conditions de travail avec un changement lié à un changement de fonction.

Par ailleurs, l'étude des conditions de travail doit porter sur la différence de traitement d'un agent vis à vis du reste du personnel ou de sa situation personnelle. En effet, le harcèlement moral est exercé sur une seule personne choisie par le harceleur ; ainsi, le fait de subir seul une dégradation peut être considéré comme un signe de harcèlement.

Liste descriptive non exhaustive des actes considérés comme des signes de dégradation des conditions de travail

- "Mise au placard" de l'agent par rapport au reste du service (éloignement spatial de l'agent dans un bureau installé dans un autre bâtiment, au milieu d'un autre service ou à un autre étage...),
- Attribution d'outils de travail inadaptés à la tâche demandée,
- Limitation voire suppression des moyens de communication (accès internet, adresse mel, téléphone...),
- Limitation voire suppression d'un véhicule de fonction,
- Limitation voire suppression d'abonnements à des publications professionnelles, de participation à des séminaires ou des salons professionnels...
- Changement intempestif de bureau pour un local dégradé, voire insalubre, sans que ce déménagement soit motivé par une réorganisation complète du service ou une restructuration de l'établissement,
- Attribution de mobilier ou d'outils de travail dégradés ou en quantité limitée...
- Attribution de tâches sans lien avec les compétences de l'agent,
- Définition d'objectifs irréalisables (par manque de moyens techniques ou de compétences),
- Surcharge de travail,
- Absence de travail,
- Attribution de tâches supplémentaires sans concertation préalable entre l'agent et l'employeur...

Cette liste peut être complétée par tous les actes apparentés à ceux signalés ci-dessus.

REFERENTIEL n° 4

ATTEINTE AUX DROITS

*Aucun agent public ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail **susceptible de porter atteinte à ses droits...***

“L’atteinte aux droits”, citée dans la définition du harcèlement moral au travail, fait référence au droit du travail ; pour les agents publics de l’Etat il s’agit de prendre pour référence des dispositions de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée, portant droits et obligations des fonctionnaires et, le cas échéant, celles de même nature pour les agents non titulaires et les ouvriers de l’Etat.

Ce statut définit clairement aussi bien les droits que les obligations des agents publics. Toutefois, des dérives comportementales peuvent amener un harceleur à détourner les règles normales de fonctionnement (les règles disciplinaires, le pouvoir de direction ou d’organisation...).

Selon la loi n° 83-634 les droits des fonctionnaires sont les suivants :

Article 10

Les fonctionnaires exercent le droit de grève dans le cadre des lois qui le réglementent.

Article 18

Le dossier du fonctionnaire doit comporter toutes les pièces intéressant la situation administrative de l’intéressé, enregistrées, numérotées et classées sans discontinuité.

Il ne peut être fait état dans le dossier d’un fonctionnaire, de même que dans tout document administratif, des opinions ou des activités politiques, syndicales, religieuses ou philosophiques de l’intéressé.

Tout fonctionnaire a accès à son dossier individuel dans les conditions définies par la loi.

Article 19

Le pouvoir disciplinaire appartient à l’autorité investie du pouvoir de nomination.

Le fonctionnaire à l’encontre duquel une procédure disciplinaire est engagée a droit à la communication de l’intégralité de son dossier individuel et de tous les documents annexes et à l’assistance de défenseurs de son choix. L’administration doit informer le fonctionnaire de son droit à communication du dossier. Aucune sanction disciplinaire autre que celles classées dans le premier groupe par les dispositions statutaires relatives aux fonctions publiques de l’Etat, territoriale et hospitalière ne peut être prononcée sans consultation préalable d’un organisme siégeant en conseil de discipline dans lequel le personnel est représenté.

L’avis de cet organisme de même que la décision prononçant une sanction disciplinaire doivent être motivés.

Article 20

Les fonctionnaires ont droit, après service fait, à une rémunération comprenant le traitement, l’indemnité de résidence, le supplément familial de traitement ainsi que les indemnités instituées par un texte législatif ou réglementaire. S’y ajoutent les prestations familiales obligatoires.

Le montant du traitement est fixé en fonction du grade de l’agent et de l’échelon auquel il est parvenu, ou de l’emploi auquel il a été nommé.

Les fonctionnaires sont affiliés à des régimes spéciaux de retraite et de sécurité sociale.

“Le droit au supplément familial de traitement est ouvert en fonction du nombre d’enfants à charge au sens du titre Ier du livre V du code de la sécurité sociale, à raison d’un seul droit par enfant. En cas de pluralité de fonctionnaires assumant la charge du ou des mêmes enfants, le fonctionnaire du chef duquel il est alloué est désigné d’un commun accord entre les intéressés. Le supplément familial de traitement n’est pas cumulable avec un avantage de même nature accordé pour un même enfant par un organisme public ou financé sur fonds publics au sens de l’article 1er du décret-loi du 29 octobre 1936 relatif aux cumuls de retraites, de rémunérations et de fonctions.”

Article 21

Les fonctionnaires ont droit à :

- des congés annuels ;
- des congés de maladie ;
- des congés de maternité et des congés liés aux charges parentales ;
- des congés de formation professionnelle ;
- des congés pour formation syndicale.

Article 22

Le droit à la formation permanente est reconnu aux fonctionnaires.

Ceux-ci peuvent être tenus de suivre des actions de formation professionnelle dans les conditions fixées par les statuts particuliers.

Article 23

Des conditions d’hygiène et de sécurité de nature à préserver leur santé et leur intégrité physique sont assurées aux fonctionnaires durant leur travail.

REFERENTIEL n° 5

ATTEINTE A LA DIGNITE

*Aucun agent public ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter **atteinte...à sa dignité...***

La loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée précise notamment au chapitre II les garanties des agents de la fonction publique. Le cas échéant, pour les agents non titulaires et les ouvriers de l'Etat, il est possible de prendre pour référence les dispositions statutaires propres de même nature.

Selon les dispositions de la loi précitée, la garantie de la protection de la dignité des fonctionnaires apparaît ainsi :

Les atteintes à la dignité peuvent prendre la forme d'agissements tels que :

- tenir des propos offensants (insultes, propos diffamatoires),
- proférer des menaces,
- avoir une attitude humiliante (moqueries, gestes déplacés ou obscènes, dévalorisation publique du travail fait ..),
- répandre des rumeurs malveillantes (calomnies),
- porter atteinte, pour les fonctionnaires, aux garanties liées à leur statut.

D'une manière générale l'atteinte à la dignité concerne :

- l'atteinte au respect de la vie privée et familiale,
- l'atteinte à la protection d'informations à caractère personnel,
- l'atteinte au droit à la liberté de pensée et de religion,
- la discrimination en raison de l'origine, du sexe, de la situation de famille, de l'apparence physique, du patronyme, de l'état de santé, d'un handicap, de caractéristiques génétiques, de mœurs, d'orientation sexuelle, de l'âge, des opinions politiques, d'une activité syndicale, de l'appartenance ou de la non-appartenance, avérée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée,
- au titre des actes discriminatoires précités, le refus d'une promotion ou du bénéfice d'un droit accordé par la loi,
- atteintes aux conditions de travail qui doivent garantir le respect de la santé et de la sécurité des employés.

Plus particulièrement il convient de se reporter aux articles suivants :

Article 6

La liberté d'opinion est garantie aux fonctionnaires.

Aucune distinction, directe ou indirecte, ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison de leurs opinions politiques, syndicales, philosophiques ou religieuses, de leur origine, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur apparence physique, de leur handicap ou de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race.

Toutefois des distinctions peuvent être faites afin de tenir compte d'éventuelles inaptitudes physiques à exercer certaines fonctions.

De même, des conditions d'âge peuvent être fixées, d'une part, pour le recrutement des fonctionnaires,

lorsqu'elles visent à permettre le déroulement de leur carrière, d'autre part, pour la carrière des fonctionnaires, lorsqu'elles résultent des exigences professionnelles, justifiées par l'expérience ou l'ancienneté, requises par les missions qu'ils sont destinés à assurer dans leur corps, cadre d'emplois ou emploi.

Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la formation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation ne peut être prise à l'égard d'un fonctionnaire en prenant en considération :

1° Le fait qu'il a formulé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire respecter les principes énoncés au deuxième alinéa du présent article ;

2° Ou bien le fait qu'il a témoigné d'agissements contraires à ces principes ou qu'il les a relatés.

Est passible d'une sanction disciplinaire tout agent ayant procédé aux agissements définis ci-dessus.

Article 6 bis

Aucune distinction ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison de leur sexe.

Toutefois, des recrutements distincts pour les femmes ou les hommes peuvent, exceptionnellement, être prévus lorsque l'appartenance à l'un ou à l'autre sexe constitue une condition déterminante de l'exercice des fonctions.

De même, des distinctions peuvent être faites entre les femmes et les hommes en vue de la désignation, par l'administration, des membres des jurys et des comités de sélection constitués pour le recrutement et l'avancement des fonctionnaires et de ses représentants au sein des organismes consultés sur les décisions individuelles relatives à la carrière des fonctionnaires et sur les questions relatives à l'organisation et au fonctionnement des services, afin de concourir à une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans ces organes.

Article 6 ter

Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la formation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation ne peut être prise à l'égard d'un fonctionnaire en prenant en considération :

1° Le fait qu'il a subi ou refusé de subir les agissements de harcèlement de toute personne dont le but est d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers.

2° Ou bien le fait qu'il a témoigné de tels agissements ou qu'il les a relatés.

Est passible d'une sanction disciplinaire tout agent ayant procédé aux agissements définis ci-dessus.

Les dispositions du présent article sont applicables aux agents non titulaires de droit public.

Article 6 quinquès

Créé par Loi 2002-73 2002-01-17 art. 178 jorf 18 janvier 2002

Aucun fonctionnaire ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des 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.

Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la formation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation ne peut être prise à l'égard d'un fonctionnaire en prenant en considération :

1° Le fait qu'il ait subi ou refusé de subir les agissements de harcèlement moral visés au premier alinéa ;

2° Le fait qu'il ait exercé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire cesser ces agissements ;

3° Ou bien le fait qu'il ait témoigné de tels agissements ou qu'il les ait relatés.

Est passible d'une sanction disciplinaire tout agent ayant procédé aux agissements définis ci-dessus.

Les dispositions du présent article sont applicables aux agents non titulaires de droit public.

REFERENTIEL n°6

ALTERATION DE LA SANTE PHYSIQUE ET MENTALE

*Aucun agent public ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible...**d'altérer sa santé physique ou mentale...***

Les définitions légale (loi 83-634) et pénale (article 222-3-2) ne visent pas uniquement des effets constatés d'un harcèlement moral au travail, mais il convient aussi d'envisager les effets susceptibles de survenir.

Le tableau clinique des effets physiques et mentaux

D'une manière générale, des situations de stress qui perdurent sur plusieurs mois entraînent des altérations progressives de la santé parfois irréversibles ; la victime d'un harcèlement passe par les stades d'alerte, de résistance à la situation, de culpabilité, d'incompréhension puis d'épuisement. Aujourd'hui, les effets du stress sont bien connus et identifiés par le corps médical. Le stress induit des problèmes métaboliques (prise ou perte de poids, diabète...), cardiovasculaires, musculo-squelettiques, de moindre résistance aux infections...

Ainsi, les effets d'un HMT se font ressentir à plusieurs niveaux :

- au niveau physique : la personne ressent différents types de douleurs (maux de tête, douleurs musculaires, articulaires, au ventre...) ; elle peut également souffrir de troubles du sommeil, du comportement alimentaire (perte d'appétit, anorexie, boulimie...) et de la digestion, de fatigue (l'organisme se fatigue à lutter contre une situation de stress prolongé). Certains problèmes de peau (eczéma, acné...) peuvent apparaître en cas de fort stress. Des sensations d'essoufflement ou d'oppression, des sueurs inhabituelles, des troubles de tachycardie, des tremblements peuvent survenir. Les femmes peuvent également souffrir de troubles gynécologiques.
- au niveau émotionnel : la victime d'un HMT devient très sensible (crises de larmes ou de nerfs) ; elle souffre d'angoisse, de mal-être, de tristesse. Elle fait preuve d'une nervosité accrue (irritabilité) et peut parfois réagir de manière agressive. De fortes manifestations dépressives sont à craindre pouvant aller jusqu'au suicide.
- au niveau intellectuel : le stress provoque des troubles de la concentration provoquant des erreurs ou des oublis, des difficultés à prendre des initiatives ou des décisions.

Il est important de signaler que les symptômes présentés ci-dessus peuvent survenir après l'arrêt du harcèlement²⁷.

Le recours excessif ou inhabituel à des produits calmants ou excitants (tabac, café, alcool, somnifères, anxiolytiques, drogues...) peut servir d'indicateur sur l'état psychologique d'une personne.

L'évolution du tableau clinique

En raison du secret professionnel, l'information portant sur l'évolution des effets sur la santé ne peut être délivrée qu'à l'agent concerné. Toutefois le médecin de prévention peut alerter le chef d'organisme si cette évolution expose l'agent à des conséquences particulièrement graves et imminentes.

²⁷ Syndrome post-traumatique.

Le médecin de prévention

Il se prononce sur l'aptitude ou l'inaptitude²⁸ de l'agent à exercer les activités professionnelles qui lui sont confiées de telle sorte que celles-ci ne soient pas une source d'altération de sa santé physique et mentale.

La formulation des avis du médecin de prévention sur la situation étudiée doit respecter les dispositions relatives au secret professionnel. De ce point de vue, le référentiel n° 6 peut ne pas être apprécié faute d'informations. En revanche, le médecin de prévention peut conseiller le chef d'organisme sur les mesures correctives à prendre ou sur le type de poste qui pourrait se révéler le mieux adapté à la situation de l'agent.

Le médecin traitant

Un agent dispose toujours de la faculté de consulter un médecin traitant et de lui demander la production d'un certificat médical de constatation des symptômes observés au moment de la (des) consultation(s).

La communication du contenu de ces certificats ne doit être réalisée qu'avec la plus grande prudence. Dans le cas de leur communication au chef d'organisme, ce dernier peut demander au médecin de prévention un nouvel avis sur l'aptitude de l'intéressé à son poste de travail au regard des informations ainsi dévoilées.

Soutien psychologique

Un tel soutien pourrait provenir de la mise en œuvre du dispositif de soutien social et plus particulièrement de l'attribution d'un secours médico-social (cf. circulaire n° 501655/DEF/SGA/DFP/AS/IR du 19 mars 2003 relative au soutien social).

Ce soutien psychologique pourrait également être proposé par le médecin de prévention. En cas de reconnaissance de cette pathologie en tant qu'accident du travail ou de maladie à caractère professionnel, les soins seraient alors pris en charge par l'établissement d'affectation.

²⁸ Le cas échéant il peut être procédé à un examen spécialisé complémentaire pour dépister d'éventuelles contre-indications au poste de travail des agents (cf. art 16-1 de l'instruction n° 3018/DEF/DCSSA/AST/TEC/3 du 21 décembre 1992 modifiée).

REFERENTIEL n° 7

COMPROMISSION DE L'AVENIR PROFESSIONNEL

*Aucun agent public ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible...**de compromettre son avenir professionnel***

- 1) empêcher la personne de faire preuve de ses capacités professionnelles : retrait des dossiers qui étaient sous sa responsabilité, changement perpétuel des consignes, refus systématique de présenter ses dossiers à la signature...
- 2) refus de formations adaptées au poste occupé,
- 3) baisse de notation sans motivation réelle,
- 4) baisse, voire suppression arbitraire de certaines primes venant en complément du traitement,
- 5) empêcher toute possibilité de promotion,
- 6) refus de mutation en vue d'une promotion,
- 7) non reconnaissance officielle pourtant réelle des responsabilités assumées par l'agent,
- 8) inscription au dossier de l'agent d'allégations mensongères faisant du tort à sa réputation.

Exemples d'actions ayant pour conséquence de compromettre l'avenir professionnel de l'agent :

- le pousser à la faute professionnelle pour justifier une baisse de notation et une mauvaise appréciation,
- le pousser à se mettre en arrêt maladie pour nuire à l'exécution des travaux qui lui sont confiés,
- le pousser à se mettre en disponibilité induisant ainsi l'arrêt de son avancement,
- l'empêcher de suivre une préparation à un concours réduisant ainsi fortement ses chances de promotion...

REFERENTIEL n° 8

CONDITIONS MATERIELLES DU TRAVAIL

(commun à tout le personnel de l'environnement professionnel observé)

L'objectif de cette fiche est d'évaluer les contraintes de l'environnement professionnel afin de déterminer leurs incidences sur le ressenti du personnel.

Ainsi, les nuisances physiques (température, bruit, éclairage, atmosphère, espace...) mal maîtrisées incommode le personnel et sont susceptibles de participer à l'installation d'une mauvaise ambiance de travail.

Il est rappelé à ce propos qu'un certain nombre d'obligations sont à respecter par l'employeur en matière de règles d'hygiène et de sécurité :

- température des locaux : les équipements et caractéristiques des locaux de travail et annexes (locaux sanitaires, de restauration, médicaux...) doivent permettre d'adapter la température à l'organisme humain pendant le temps de travail, compte tenu des méthodes de travail et des contraintes physiques supportées par les travailleurs. Se référer à la réglementation en vigueur.
- insonorisation des locaux : les locaux où doivent être installés des machines ou appareils susceptibles d'exposer les travailleurs à un niveau d'exposition sonore quotidienne supérieure à 85 dB doivent être conçus, construits ou aménagés compte tenu de l'état des techniques, de façon à réduire la réverbération du bruit sur les parois de ces locaux lorsque celle-ci doit occasionner une augmentation notable du niveau d'exposition des travailleurs et à limiter la propagation du bruit vers les autres locaux occupés par les travailleurs. Se référer à la réglementation en vigueur.
- éclairage des lieux de travail : assurer un éclairage minimal suffisant adapté au travail effectué ; la lumière naturelle doit pouvoir être utilisée de manière optimale, l'éclairage artificiel permettant d'assurer la continuité de l'éclairement souhaité. Sauf activités particulières, les locaux aveugles ou en sous-sol ne doivent pas être destinés à des postes de travail fixes. Se référer à la réglementation en vigueur.
- aération des lieux de travail : les installations de ventilation doivent assurer le renouvellement de l'air en tous points des locaux. Se référer à la réglementation en vigueur.
- etc....

La dangerosité ou la pénibilité de la tâche à accomplir nécessite une concentration permanente qui, à la longue, provoque fatigue voire angoisse les agents.

Les moyens techniques (mobilier, outils, locaux...) inadaptés au travail effectué, ou tout simplement dégradés par l'usure normale et non entretenus, démotivent le personnel ou induisent la crainte de ne pas atteindre les objectifs ou de n'y répondre que partiellement.

REFERENTIEL n° 9

CONDITIONS SOCIALES DU TRAVAIL

(commun à tout le personnel de l'environnement professionnel observé)

L'objectif de cette fiche est d'évaluer l'impact des contraintes professionnelles sur la vie sociale du personnel.

S'il est vrai que le travail a une incidence sur la vie quotidienne (garde des enfants par exemple), il peut aussi offrir, dans une certaine mesure, des avantages qui lui sont propres et qui représentent un confort appréciable pour les agents.

La mise en place d'un certain nombre de dispositifs pratiques permet de tempérer les contraintes liées au travail : restauration sur place, proximité du logement, accès aux soins, accès aux conseils juridiques...

L'éloignement du domicile quant à lui peut être ressenti moins durement par le personnel grâce à un réseau de transports développé comme il en existe dans certaines régions, de même que des voies d'accès pratiques et des aires de stationnement facilitent l'arrivée sur le lieu de travail.

A tous ces aspects pratiques peuvent s'ajouter des aspects loisirs qui rendent la vie sur le lieu de travail agréable : clubs de sport, activités culturelles (musées, bibliothèque), information (revues internes, affichage, accès Intranet...)...

Par ailleurs, il est important d'avoir une vision plus large et à longue échéance de l'organisation. Les réorganisations, restructurations ou fermetures de service ont un impact sur le ressenti des agents. Des horaires décalés (nuit, 3x8...) ont des répercussions importantes sur la vie familiale. L'incertitude de l'avenir, la perspective de perdre son emploi et d'être amené à changer de lieu de travail peut provoquer une certaine inquiétude.

REFERENTIEL n° 10

RELATIONS SUR LE LIEU DE TRAVAIL

(commun à tout le personnel de l'environnement professionnel observé)

L'objectif de cette fiche est de cerner la qualité des relations de travail entre collègues et avec la hiérarchie, à travers un certain nombre de "questionnements".

Les relations professionnelles s'établissent dans le sens horizontal (entre collègues) et vertical (subordonnés/hiérarchie) ascendant et descendant.

Entre collègues :

L'ambiance de travail d'un service peut être la cause ou la conséquence de la qualité de la relation qui s'établit entre collègues.

En effet, de mauvaises conditions de travail induisent une ambiance difficile et donc des relations de travail tendues entre les collègues ; cette observation s'orienterait vers un problème de stress. A l'inverse, un problème de conflit interpersonnel ou de harcèlement moral au travail induirait de mauvaises relations de travail entre collègues provoquant une ambiance tendue au sein du service.

Les échanges entre collègues sont-ils fréquents ? En quelles occasions ont-ils lieu (travail sur dossiers communs, activités extra professionnelles...) ? Quelle est la qualité de ces échanges (cordiaux, froids, conflictuels) ? Qui perçoit les tensions (l'ensemble des agents, quelques personnes, une seule personne) ?

Entre la hiérarchie et les subordonnés :

La hiérarchie joue un rôle important dans l'instauration du climat de travail. Par exemple, sa facilité à déléguer est un signe de confiance accordée à ses subordonnés ; de même, sa capacité à écouter et à prendre en compte dans une certaine mesure les remarques des agents du service permet d'instaurer un climat propice au dialogue.

La hiérarchie est-elle accessible ? Les réunions de service sont-elles fréquentes ? Les contacts hiérarchie/subordonnés sont-ils fréquents ? La hiérarchie implique-t-elle les subordonnés au fonctionnement du service ?

Par ailleurs, c'est à la hiérarchie que revient la responsabilité de la "culture" établie au sein de l'équipe. La culture correspond à l'ensemble des pratiques professionnelles, des valeurs (croyances, rites, symboles...), des mentalités, des comportements partagés par les membres d'une même structure. La culture est considérée comme un facteur de performance et de cohésion.

Une culture est-elle instaurée au sein de l'organisme ? De quel type de culture s'agit-il (culture du résultat, de compétition, d'émulation, d'épanouissement...) ?

Enfin, il est important de déterminer si l'éthique est présente dans l'établissement des relations professionnelles entre la hiérarchie et les subordonnés. Cette notion se rapproche de la déontologie (ensemble des règles professionnelles visant à respecter l'intérêt des personnes) implique le respect du salarié (vie privée, non-discrimination de sexe, race, ethnie, rapports hiérarchiques) et l'information des agents sur les choix stratégiques dans un climat de confiance et de transparence.

REFERENTIEL n° 11

ORGANISATION DU TRAVAIL

(commun à tout le personnel de l'environnement professionnel observé)

L'objectif de cette fiche est d'évaluer l'organisation du travail au sein du service afin de comprendre son incidence sur le ressenti des agents.

L'organisation du travail peut être observée sous 2 angles :

- la répartition de la tâche,
- la circulation des informations.

La répartition de la tâche :

Comprendre l'organisation du service :

- les agents : travail en équipe, individuel,
- le travail en équipe : nombre d'agents, structure de la cellule de travail,
- la cadence de travail : soutenue ? constante ? occasionnelle ?
- positionnement des protagonistes au sein du service : poste de subordonné, de décisionnaire,
- la structure hiérarchique : nombre de niveaux intermédiaires.

La clarté des attributions est nécessaire à la bonne marche d'un service. Cela évite de perdre du temps pour récupérer les informations ou les dossiers. Cela permet également d'éviter d'avancer au coup par coup et ainsi de gérer les actions entreprises. Tous ces éléments de prévision et de préparation laissent finalement peu de place à l'imprévu et donc au stress.

Les fiches de postes sont-elles toutes clairement établies ? révisées en temps utiles ? connues de tous ? Qui décide de la répartition de la tâche ? comment le travail est-il réparti ? une décision unilatérale systématique de la hiérarchie peut être perçue par les subordonnés comme un manque de confiance de la part des responsables avec le risque de ne pas tenir les délais ou les objectifs alors qu'une prise de décision en concertation avec les agents permet de tenir compte des impératifs professionnels de l'ensemble des collaborateurs.

La définition des objectifs tient une place importante dans la motivation du personnel : les objectifs sont-ils clairement définis ? compris par tous ? réalisables ?

Existe-t-il une procédure de suivi du travail demandé ? Si oui, quelle fréquence ? dans quelle(s) condition(s) (en réunion, entretiens individuels, formel, informel...) ? L'absence de suivi des actions menées ne donne pas l'occasion de faire le point régulièrement faisant planer un grand flou sur les orientations du service. Outre la démotivation, il est à craindre que dans une telle situation le personnel se sente perdu, négligé.

Par ailleurs, la définition précise des postes permet d'assurer une adéquation entre les fonctions et les compétences des agents, soit lors du recrutement, soit par la formation professionnelle.

Les agents en poste ont-ils toutes les compétences requises ? les agents sont-ils capables d'assumer l'autonomie complète ou partielle du poste ?

Dispose-t-on d'un ensemble de règles qui permet à un agent, sans que ceci lui porte préjudice, d'attirer l'attention de sa hiérarchie sur les dysfonctionnements provenant de l'organisation du travail ?

La circulation de l'information :

La communication tient une place importante dans le bon fonctionnement d'un service. En effet, l'information doit pouvoir circuler à bon escient et parvenir sous une forme fiable aux personnes concernées par celle-ci.

L'information se caractérise par son contenu et son contenant.

Qu'elle soit écrite ou orale, il est important de définir la qualité de la communication.

Parfois, les malentendus entre différents intervenants tiennent à peu de choses : une différence de langage, de vocabulaire... ainsi, une communication peut paraître incorrecte, déplaisante au récepteur d'un message alors que rien dans la formulation ne choque l'émetteur. Il est intéressant de déterminer sur quel registre se situe le niveau général de communication (langage correct, populaire, argotique...)

De même, la qualité de l'information se définit par rapport à sa pertinence : est-elle contradictoire ? est-elle véridique ? est-elle dispensée en temps utiles ?

Enfin, la quantité d'information peut avoir une incidence sur sa justesse : la communication est-elle suffisante ? en surnombre ? absente ?

Le vecteur de communication tient une place importante dans la perception du message. Quels sont les supports habituellement utilisés (téléphones, courriel, correspondance...) ? sont-ils utilisés à bon escient ? sont-ils tous correctement manipulés ? (par exemple, certains outils de communication, comme le courriel, peuvent devenir source de quiproquos).

REFERENTIEL n° 12

ACTIVITE PROFESSIONNELLE

(propre aux agents concernés)

L'objectif de cette fiche est de déterminer si l'activité peut être considérée comme contributive à la situation évaluée.

Il apparaît donc nécessaire d'évaluer l'activité exercée en terme de définition de poste, de charge de travail, d'autonomie de l'agent ...

Un poste mal défini peut être la cause de situations difficiles à gérer pour les agents :

qui fait quoi ? qui détient l'information ? qui a la responsabilité de ?...Si ces questions reviennent systématiquement au cœur des conversations à chacun des dossiers traités cela indique que la tâche est mal organisée ce qui apporte de l'incertitude au personnel.

Il est important également de connaître la charge de travail incombant à un poste donné. L'évaluation de cette charge peut permettre de comprendre en quoi le poste est potentiellement générateur de stress : la charge de travail est-elle constante ? irrégulière ? imprévisible ? lourde ?

La charge mentale est également un facteur important de tension : ce travail demande-t-il, de la part de l'agent, beaucoup de réactivité ? beaucoup de concentration ? d'autonomie ? est-il capable d'assumer cette autonomie ?

Ces informations, spécifiques à la définition du poste, donnent un aperçu sur le risque stress qu'il représente.

Par ailleurs, il est aussi essentiel d'envisager le poste à travers l'agent qui l'occupe. Un agent qui ne possède pas le savoir, le savoir-faire et le savoir-être que réclament les exigences d'un poste peut se retrouver en difficulté pour gérer les situations qui se présentent à lui : les compétences de l'agent sont-elles suffisantes pour exercer l'activité ? les qualités de l'agent sont-elles en adéquation avec les exigences du poste (rapidité, ponctualité, exactitude...) ?

REFERENTIEL n° 13

INTÉGRATION PROFESSIONNELLE

(propre aux agents concernés)

Afin de bien comprendre si certains aspects de la situation professionnelle des agents peuvent contribuer au développement de la situation étudiée, il est nécessaire de recueillir un certain nombre d'informations susceptibles d'être contenues notamment dans le dossier administratif.

Plusieurs études sociologiques du phénomène ont démontré qu'une victime de HMT, avant d'être mise en cause, est une personne dont les compétences professionnelles sont reconnues par tous depuis des années. Il est donc intéressant de voir si son parcours professionnel n'est pas marqué par une "rupture" signe d'un changement brutal dont les causes sont à rechercher.

Le gestionnaire de ressources humaines de par ses fonctions peut rassembler de nombreux éléments permettant l'évaluation de l'intégration professionnelle de l'agent.

Le recueil de données sur l'intégration des agents peut se faire par la consultation de leur dossier administratif et peut être complété par un entretien individuel.

Par ailleurs, les attributions d'un gestionnaire des ressources humaines lui donnent la possibilité d'obtenir des pièces administratives détenues par les services où les agents exerçaient précédemment.

Les éléments permettant d'évaluer l'évolution de la carrière de l'agent sont (liste non exhaustive) :

- l'ancienneté,
- l'expérience professionnelle de l'agent (dans le secteur privé, au sein d'autres ministères...) : un jeune agent inexpérimenté qui, par son statut, se retrouve à diriger une équipe d'agents expérimentés peut être mal accepté,
- la formation initiale (cette information est portée sur la feuille de notation),
- les formations professionnelles suivies (nombre, qualité, objectifs...) - l'ensemble formation initiale et continue permet de savoir si les compétences de l'agent sont en adéquation avec les exigences du poste - il est prévu dans le cadre du suivi formation des agents que chaque agent dispose d'un dossier formation mis à jour et géré par la cellule formation,
- les postes occupés (profil, fiches de poste...),
- la notation, l'appréciation,
- les promotions ou les sanctions disciplinaires,
- les mutations (fréquence, motifs...),
- le dossier médico-administratif (inaptitudes prononcées par le médecin de prévention, les déclarations d'accidents du travail et des maladies professionnelles ...) : par méconnaissance du contenu des fiches médicales d'aptitude, un responsable de service peut ne pas être averti d'une inaptitude ou d'une restriction d'aptitude. Il peut alors être amené à affecter l'agent concerné à un poste inadapté ce qui peut conduire à des situations conflictuelles. Les fiches médicales d'aptitude rédigées par le médecin de prévention sont à joindre systématiquement au dossier administratif de l'agent.

Des données telles que l'âge ou la situation familiale peuvent être utiles afin de déterminer si une information sur la vie de l'agent le distingue du reste de ses collègues.



Toutes les informations collectées permettent d'évaluer :

- l'adéquation entre l'aptitude physique de l'agent et les exigences du poste (sous réserve de présence de la fiche d'inaptitude médicale),
- l'évolution de la notation et de l'appréciation de l'agent au cours des années passées (si nécessaire, une enquête peut être menée auprès des services antérieurs).

L'adéquation entre les compétences de l'agent et le poste occupé peut être, quant à elle, déterminée en partie grâce à un entretien avec l'agent.

REFERENTIEL n° 14

LA SITUATION SOCIALE DES AGENTS

(propre aux agents concernés)

La description ci-dessous des conséquences d'un HMT ne doit pas faire oublier que les situations étudiées ne relèvent pas toutes d'une situation de ce type. Ainsi, il peut être utile de prendre en compte la sphère privée des agents concernés.

A l'inverse, l'on sait que le HMT a des répercussions familiales et sociales sur la vie du harcelé.

L'incapacité de la victime d'un HMT à comprendre ce qui lui arrive l'empêche de s'exprimer sur ce qu'elle ressent et donc d'expliquer à son entourage sa situation professionnelle.

Les changements d'humeur de la victime supposée, dus au stress subit sur le lieu de travail, ne sont pas compris par l'entourage familial, voire par le médecin qui le rencontre à cette étape du harcèlement. Ainsi, non seulement les proches ne soutiennent pas la victime mais peuvent, en plus, par réaction lui reprocher son changement d'attitude. La victime se retrouve rejetée par sa propre famille et ses amis. L'isolement de la victime supposée est alors complet. Des divorces peuvent être rencontrés dans des cas de harcèlement moral au travail.

Les sources d'information sont l'agent lui-même mais également son entourage personnel et professionnel (ex : savoir si les collègues ont observé une attitude de renfermement inhabituel).

L'évaluation de la situation sociale de la victime supposée est réalisée par les assistant(e)s social(e)s dans le respect du secret professionnel. A ce titre, il est prévu que le référentiel n° 14 puisse ne pas être apprécié par manque d'information. Néanmoins, l'assistant(e) social(e) peut conseiller le chef d'organisme sur les mesures correctives à prendre ou sur le type de poste qui conviendrait le mieux à l'agent.

Annexe 4

CONSEILS PRATIQUES POUR LES ENTRETIENS CONDUITS DANS LE CADRE DE L'ÉVALUATION D'UNE SITUATION

1 L'objectif de l'entretien

L'entretien est une étape clé dans la compréhension de la situation étudiée. Il mérite à ce titre une attention particulière et une préparation préalable minutieuse. On peut y recourir dans le cadre de l'écoute, pour une mise en évidence ou pour la régulation d'une situation.

Le meneur d'un entretien (interviewer), dont la mission à cet instant donnée est de recueillir des informations sur la situation dénoncée se doit de garantir la confidentialité des propos et des éléments portés à sa connaissance.

L'entretien individuel des agents concernés (interviewés) doit leur permettre d'exposer librement leurs positions qui ne doivent faire l'objet d'aucun jugement de valeur ou d'hypothèse de la part de l'interviewer, d'autant plus que très souvent interviewés et interviewers se connaissent. Par ailleurs, il est souhaitable que cet exposé des faits permette de dépassionner le débat pour ensuite établir un climat de dialogue entre les agents concernés.

Il est absolument nécessaire d'instaurer un climat de confiance et de neutralité même s'il n'existe pas de règles types en la matière. Ainsi chaque entretien est spécifique et doit s'adapter à son interlocuteur et à la situation.

2 L'organisation, la préparation et les conseils pratiques de l'entretien

Les conditions matérielles participent à la réussite de l'entretien : il s'agit de créer un environnement propice au dialogue (éléments de confort et de confiance).

Il est important de prévoir un créneau horaire qui assure la discrétion.

De même, il est préférable que l'entretien se déroule dans un local garantissant qu'aucun propos ne puisse être entendu par des tiers.

Il est important également que rien ne vienne troubler le déroulement de l'entretien ; à cet effet il est souhaitable de couper le téléphone, de prévoir le temps nécessaire à l'entretien (éviter de caler l'entretien entre deux autres rendez-vous professionnels, en fin de journée...). L'interviewé doit avoir le sentiment que son interviewer est totalement disponible et à son écoute.

L'interviewer devrait lors de la préparation de l'entretien se poser les questions suivantes :

- à quel type d'entretien vais-je avoir à faire ?
- quels sont les objectifs de l'entretien ?
- quelles sont les informations à rechercher ?
- comment faut-il procéder ?

Certains points doivent être clairement énoncés dès le début de l'entretien :

- rappeler aux agents concernés dans quel contexte législatif se situe le harcèlement moral au travail.
- rappeler le déroulement du processus de régulation mis en place par l'établissement (les étapes, l'investigation, les acteurs ...)
- rappeler l'objectif de l'entretien ; il s'agit de chercher à éclairer la situation au travers des propos tenus par les agents.

Pour chaque événement signalé, il est nécessaire de chercher à préciser la date, les circonstances, le lieu, les autres personnes présentes (en vue d'un éventuel témoignage...).

3 Le déroulement de l'entretien

L'entretien ne consiste pas en un simple recueil de faits à partir des propos tenus par les agents concernés (lors d'entrevues séparées). Il s'agit aussi de faire parler sur la situation vécue afin d'évaluer son impact sur la sphère professionnelle et éventuellement privée des personnes impliquées.

L'interviewer ne doit en aucun cas être directif, suggérer des réponses ou émettre un avis. Au contraire il doit laisser l'interviewé s'exprimer librement. Il peut toutefois reformuler les propos de l'interviewé pour relancer le dialogue ou le faire préciser un peu plus certaines de ses déclarations. Il peut également revenir sur les propos de l'agent pour lui faire compléter certains points.

La reformulation permet à l'interviewer de bien comprendre non seulement les faits mais également le ressenti de l'interviewé. Des formules telles que "vous pensez que...", "vous avez le sentiment ou l'impression que ...", "d'après vous ...", "ce qui vous gêne c'est que..." peuvent être utilisées pour cela.

Il est important d'encourager la personne à parler, de savoir l'écouter sans l'interrompre en donnant son propre avis. Lui poser des questions (attitude de compréhension) va permettre d'approfondir les points obscurs de son discours.

Deux types d'entretien sont particulièrement adaptés à l'objectif poursuivi. Il s'agit de l'entretien non dirigé et du semi-dirigé.

3-1 Entretien non dirigé :

C'est un entretien non directif au cours duquel la spontanéité de l'interviewé est recherchée, où elle doit se manifester librement. En acceptant ses apports au moment où ils viennent, on met en évidence ses intérêts et ses préoccupations dominantes. Par des questions ouvertes, on invite l'interviewé à répondre à ses propres interrogations avec ses mots.

L'interviewer fait parler en restant neutre. Le but est de percevoir et de ressentir au travers des informations, des sentiments, des préoccupations, ce qu'éprouve l'interviewé. En prenant une attitude "d'écoute compréhensive", on facilite ainsi son expression.

Attention, des silences peuvent être longs et fréquents ; ils peuvent signifier une difficulté à s'exprimer, un blocage, une souffrance.

Ce type d'entretien est riche de renseignements essentiels pour la connaissance qualitative de la personnalité de l'interviewé. Parce que tout au long de cet entretien, l'interviewé réfléchit plus à fond à ses problèmes, il prend ainsi conscience de ses sentiments à l'égard de sa situation. Cette réflexion parfois subjective peut l'amener à renoncer de lui-même à son intention de début. Il convient donc de garder à l'esprit que seule la discussion sur les faits objectifs permet de savoir ou non s'il s'agit d'une situation de HMT.

3-2 Entretien semi dirigé :

L'entretien semi directif présente un grand intérêt pour le recueil d'informations. Il est considéré comme une technique "riche en renseignements", à la fois sur la spontanéité, les attitudes et le mode de pensée de l'interviewé.

Les aptitudes d'adaptation sont mises en évidence dans ce type d'entretien, au travers d'une zone de liberté dans le contenu de l'entretien. Ainsi, l'interviewer cherche à percevoir, chez l'interviewé, le lien entre ce qu'il dit et la réalité de la situation et l'importance que ce dernier accorde à certains aspects de sa situation.

Dans un premier temps, il convient d'adopter une "attitude d'enquête", puis dans un second temps, dès qu'un point important est abordé, l'interviewer fera appel à la technique "d'exploration rétrospective" en demandant à l'interviewé d'approfondir ses propos.

Ensuite, il prendra une "attitude de compréhension", afin de montrer à l'interviewé que ses propos ont été entendus, en lui ré exprimant de la façon la plus authentique avec une autre formulation, les idées et les sentiments qu'il a exprimés, sans toutefois les interpréter.

4 Le recueil des informations nécessaires à l'évaluation d'une situation

4-1 Généralités :

Comprendre la situation est un point essentiel. Pour cela, il est proposé une aide complétant la démarche proposée au chapitre III et les référentiels de l'annexe 3.

Le contenu qui suit doit être enrichi et adapté en fonction de la complexité de la situation et des modalités retenues pour son évaluation.

Pour la distinction d'une situation, les informations obtenues sont, dans un premier temps, à mettre en relation avec les éléments des 14 référentiels du guide pour, dans un second temps, apprécier chacun des référentiels puis combiner ces appréciations afin de distinguer le type de problématique et d'identifier les domaines sur lesquels il faudra agir.

Toutes les informations à caractère confidentiel doivent faire l'objet des précautions d'usage quant à leur recueil, leur exploitation, leur communication et leur conservation.

Ainsi, il convient :

- De positionner l'entretien par rapport à la démarche engagée, aux dispositions légales applicables et à l'objectif visé, en veillant à ne pas s'engager sur le résultat des investigations,

- De préciser certaines règles liées à la conduite des entretiens, notamment en ce qui concerne la confidentialité et l'exploitation des informations obtenues ou encore la neutralité à l'égard de toutes les personnes concernées,
- De recueillir des éléments d'information pour :
 1. Connaître la situation socioprofessionnelle des agents concernés,
 2. Comprendre la situation évoquée par les agents concernés (faits, dates, agents concernés, circonstances, lieux, conséquences...),
 3. Rechercher les éléments caractérisant un éventuel cas de HMT (référentiels 1 à 7),
 4. Rechercher tous les facteurs qui auraient favorisé l'apparition et l'installation de la situation évoquée, tels que la situation professionnelle, les conditions de travail, l'environnement professionnel ou encore la situation sociale des agents concernés (référentiels 8 à 14).

4-2 Connaître la situation socioprofessionnelle des agents concernés

Il s'agit de recueillir des données concernant les agents :

- age,
- situation familiale,
- situation professionnelle du conjoint,
- position statutaire, grade et échelon,
- antériorité dans le ministère, l'organisme, le service, la fonction,
- perspectives d'évolution de carrière,
- niveau d'étude,
- parcours professionnel,
- profession exercée,
- service au sein duquel les activités professionnelles sont exercées,
- fonction particulière d'encadrement ou fonction secondaire,
- activités pratiquées au sein de l'organisme mais en dehors du service d'affectation,
- activités pratiquées en dehors de l'organisme,
- etc.

4-3 Comprendre la situation évoquée en interrogeant les agents concernés et des personnels de l'environnement professionnel

Il s'agit de recueillir²⁹ des données concernant la situation :

- nature et dates des faits évoqués,
- lieux et circonstances au cours desquels les faits auraient été commis,
- identité de l'auteur ou des auteurs présumé(s) des faits,
- nature de la relation entre les agents concernés,
- identité des personnes susceptibles de témoigner des faits,
- interprétation donnée sur l'origine de la situation
- interprétation donnée sur l'attitude des agents les uns envers les autres,
- interprétation donnée sur l'objectif poursuivi par l'(es) auteur(s) présumés des faits évoqués,

²⁹ Attention, dans les vrais cas de HMT, les témoignages sont souvent sujets à caution en raison du phénomène de coalition toujours envisageable.

- identité des personnes rencontrées par les agents concernés pour parler de la situation,
- actions ou démarches entreprises par les agents concernés pour faire face à la situation,
- actions entreprises par des tiers et dans ce cas lesquelles et par qui,
- appréciation des agents concernés sur les conséquences résultant des faits évoqués,
- identification d'un événement particulier, privé ou professionnel, auquel peut être rattaché le début des agissements hostiles évoqués,
- préexistence de faits similaires au cours du parcours professionnel des agents concernés,
- état de la situation au moment de l'entretien,
- attentes des agents concernés pour les suites de la démarche,
- attentes des agents concernés quant aux solutions permettant de rétablir la situation,
- etc.

4-4 Rechercher les éléments caractérisant une situation de harcèlement moral au travail

Il s'agit de recueillir des données caractérisant les éléments constitutifs³⁰ d'une situation de HMT :

- inventaire de tous les agissements considérés comme hostiles ; (exemples précis),
- auteurs des agissements hostiles s'ils n'émanent pas de la même personne,
- éléments matériels ou témoignages pouvant avérer ces agissements,
- date de début des agissements et caractère répétitif des agissements hostiles ; (exemples précis illustrant la fréquence des agissements : répétition, systématisation, intensification...),
- éléments matériels ou témoignages pouvant avérer les moments au cours desquels les agissements hostiles ont eu lieu,
- éléments caractérisant, une dégradation des conditions de travail sur le plan humain, sur le plan des relations professionnelles, sur le plan des conditions matérielles du travail ; en tant que cause (on se sert des conditions de travail pour exercer une pression psychologique) ou en tant qu'effet (la dégradation des conditions de travail résulte des agissements hostiles), (exemples précis de comportements, d'évènements, de décisions...),
- éléments traduisant une atteinte aux droits de l'agent, victime présumée,
- éléments traduisant une atteinte à la dignité de l'agent, victime présumée,
- éléments attestant une altération de la santé en liaison avec la dégradation des conditions de travail de l'agent, victime présumée,
- éléments compromettant l'avenir professionnel de l'agent, victime présumée,
- etc.

4-5 Rechercher les facteurs qui auraient favorisé l'apparition et l'installation de la situation évoquée

Pour cette phase, notamment s'il n'est pas possible de caractériser une situation de HMT, il peut-être utile d'élargir le champ des entretiens à toutes les personnes susceptibles d'apporter un éclairage intéressant sur l'environnement professionnel et les conditions du travail (matérielles, organisationnelles et sociales) des agents concernés.

³⁰ Il est indispensable pour conclure à une situation de HMT de disposer de preuves objectives et non de simples témoignages.

Il s'agit de recueillir des données correspondant aux facteurs contributifs à la dégradation d'une situation de travail :

- horaires,
- locaux, ambiances physiques,
- poste et outil de travail,
- activités (pénibilité et exigences particulières, changement de lieu de travail - de poste, d'équipe - de personnel d'encadrement - d'organisation du travail - de fonction, formation adaptée, aptitude physique, intérêt pour le poste, travail en équipe ou individuel...),
- organisation du travail (rythme, répétitivité des tâches, charge de travail, contrôle du travail, autonomie, clarté des attributions, clarté des objectifs, déplacements, polyvalence...),
- liens professionnels et relations avec d'autres services, en particulier ceux où sont les autres agents concernés,
- collègues de travail (nombre, proportion hommes/femmes, âge moyen, départs/arrivées de nouveaux collègues, conflits personnels ou professionnels, climat général, esprit collectif ou individuel...),
- communication, abondance et circulation de l'information,
- structure hiérarchique,
- style du management, cohérence des ordres, ordres émanant de plusieurs personnes,
- etc.

5 Le cadre formel ou informel de l'entretien

Bien que principalement destinés à la phase d'évaluation d'une situation, les conseils qui précèdent peuvent notamment être mis en pratique, partiellement ou en totalité, dans les deux cadres au cours desquels, au-delà de l'obtention d'une information générale sur le HMT³¹, un agent peut être amené à évoquer et parler de sa situation.

Dans un cadre informel, l'interviewer pourrait être le médecin de prévention, l'assistant(e) de service social ou le représentant syndical. Dans ce cadre, les informations recueillies sont partielles et limitées aux allégations de l'agent et à son ressenti. En effet, pour des raisons évidentes de confidentialité, ce contexte ne permet pas d'élargir la recherche d'informations à d'autres agents concernés, aux témoins éventuels ou à l'environnement professionnel. Il s'agit pour l'interviewer, le cas échéant au travers de la connaissance qu'il a déjà des conditions d'emploi de l'agent, de comprendre au mieux la situation évoquée pour écouter, conseiller et orienter ce dernier.

Dans un cadre formel, l'interviewer pourrait être le chef d'organisme ou le gestionnaire des ressources humaines. Certains éléments (situation sociale, situation médicale, facteurs contributifs généraux...) pourraient être recueillis par les autres acteurs participant à l'approche pluridisciplinaire recommandée dans ce guide, telle qu'elle aurait éventuellement été définie par l'organisme à la suite de la réflexion menée sur l'approche préventive des risques psychosociaux. La présence d'un représentant syndical pour les entretiens conduits par le chef d'organisme ou le gestionnaire des ressources humaines est possible s'il est mandaté, pour l'assister dans ses démarches, par l'agent entendu.

³¹ Dans ce cas, il ne s'agit pas d'approfondir des faits mais de proposer une information exhaustive sur le HMT et le dispositif adopté par l'organisme en excluant toute recherche concernant une situation particulière.