

Comment prévenir le harcèlement moral au travail ?

Le harcèlement moral au travail touche le bien-être de l'ensemble du personnel, la qualité de vie au travail et engage la responsabilité juridique de l'entreprise. Pourtant, malgré les textes de loi, il reste souvent mal identifié ou pris en charge tardivement. Cet article détaille les définitions légales, les obligations de l'employeur, les comportements à éviter, et les actions concrètes pour prévenir le harcèlement moral au travail.

Ce que dit la loi

L'**article L.1152-1 du Code du travail** définit le **harcèlement moral** comme des « agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité, d'altérer la santé physique ou mentale ou de compromettre l'avenir professionnel »¹. Cette définition insiste sur la répétition des faits et sur leurs conséquences, qu'elles soient physiques, psychologiques ou professionnelles. Ainsi, même lorsque l'intention de nuire n'est pas démontrée, les effets sur la personne permettent de caractériser une situation de harcèlement.

L'**article 222-33-2 du Code pénal** sanctionne ces faits de 2 ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende². Lorsque les faits causent des conséquences plus graves ou que les circonstances sont aggravantes, les sanctions peuvent atteindre 3 ans d'emprisonnement et 45 000 € d'amende. Cette dimension pénale rappelle que le harcèlement moral est un délit et que la responsabilité pénale de l'auteur des faits peut être engagée à titre individuel.

Par ailleurs, l'article L.1152-3 du Code du travail précise que tout acte, qu'il s'agisse d'un licenciement, d'une mutation ou d'une sanction, imposé à une victime ou à un témoin de harcèlement moral est nul³.

L'employeur peut également voir sa responsabilité civile engagée s'il ne prend pas les mesures nécessaires pour prévenir ou faire cesser une situation de harcèlement⁴.

Les obligations de l'employeur

L'employeur est tenu à une obligation de prévention et de protection envers ses personnels. Il doit prévenir les risques en mettant en place des actions de sensibilisation, d'information et de formation. Cette prévention implique une connaissance des risques psychosociaux, une anticipation des tensions, une vigilance sur l'organisation du travail et un travail constant sur la qualité du management. Elle suppose aussi une diffusion claire des règles et des comportements attendus.

En cas de signalement ou de connaissance de faits de harcèlement, l'employeur doit agir immédiatement en menant une enquête interne et en prenant des mesures conservatoires⁵. Cette réactivité est importante, car une absence de réponse ou un traitement trop tardif peut aggraver la situation de la personne concernée et accroître la responsabilité de l'entreprise. Une enquête doit être menée avec objectivité, confidentialité et impartialité.

Lorsque les faits sont avérés, il appartient à l'employeur de sanctionner l'auteur, conformément au règlement intérieur et aux procédures disciplinaires en vigueur. Ces obligations découlent de l'article L.4121-1 du Code du travail, qui impose à l'employeur d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale des travailleurs⁶. Cette obligation est dite « de résultat renforcé », ce qui signifie qu'elle doit être effectivement mise en œuvre et ne peut se limiter à des intentions.

Ce qui ne relève pas du harcèlement moral

L'exercice normal du pouvoir hiérarchique ne représente pas du harcèlement moral, sauf s'il est exercé de manière abusive, répétée et dégradante. Les décisions de gestion, comme une réorganisation, un changement d'objectifs ou un recadrage ponctuel, relèvent du rôle du management lorsqu'elles restent proportionnées, respectueuses et justifiées.

Des décisions isolées, même si elles sont mal vécues, ne suffisent pas à caractériser le harcèlement. C'est la répétition d'agissements, leur intensité et leurs effets sur la santé ou la carrière qui permettent de qualifier juridiquement les faits⁷. Cette distinction est importante, car elle évite de confondre un désaccord professionnel avec une situation de harcèlement.

Exemples de comportements à éviter

Certains comportements peuvent caractériser un harcèlement moral lorsqu'ils se répètent ou visent une personne de manière ciblée. Humilier ou ridiculiser régulièrement un membre du personnel devant ses collègues crée un climat délétère et peut atteindre durablement sa dignité. Isoler intentionnellement une personne en ne lui confiant plus de travail ou en l'excluant des réunions peut également être considéré comme une forme de mise à l'écart professionnelle.

De plus, modifier de manière injustifiée ses tâches ou ses horaires, dénigrer continuellement ses compétences ou ses résultats, ou encore imposer une charge de travail incohérente dans l'objectif de provoquer une faute sont autant de comportements susceptibles d'être qualifiés de harcèlement moral. Ils fragilisent la personne et créent une pression psychologique durable.

Certaines phrases prononcées sur le ton de la menace ou de la dévalorisation, doivent être proscrites. Dire à quelqu'un « Ce poste n'est pas fait pour toi, tu devrais partir » ou

encore « Avec ton attitude, tu vas droit dans le mur » ou « Si tu refuses, tu verras les conséquences » relève d'un langage intimidant et peut être le signe d'une dérive managériale.

Comment prévenir le harcèlement moral au travail

Mettre en place une politique claire

La prévention passe d'abord par une politique interne explicite. Intégrer une section spécifique sur le harcèlement moral dans le règlement intérieur permet de poser un cadre formel. Cette politique doit offrir une protection à celles et ceux qui signalent des faits et préciser les procédures applicables. Elle sert aussi de point d'appui aux managers pour réagir de manière cohérente.

Sensibiliser et former

Nous vous conseillons de former les managers et les services RH à repérer les signaux d'alerte, comme l'isolement ou une baisse soudaine de performance pour intervenir rapidement. De plus, pensez à sensibiliser l'ensemble du personnel aux comportements problématiques.

Des ateliers dédiés à la communication non violente, à la gestion des conflits ou à la prévention des risques psychosociaux renforcent la qualité des interactions et améliorent le climat de travail.

Mettre en place des dispositifs de signalement

Pour faciliter les remontées, il est possible de nommer une ou un référent harcèlement, mesure obligatoire à partir de 250 salariés⁸. Une adresse mail dédiée ou une ligne confidentielle peut être mise à disposition. Lorsqu'un signalement est reçu, il doit être traité rapidement et de manière objective, en associant le CSE si nécessaire⁹.

Suivi et accompagnement

La prise en charge ne s'arrête pas une fois les faits traités. Un soutien psychologique ou une médiation peut être proposé aux personnes concernées. En effet, un suivi régulier permet de vérifier que la situation ne se reproduit pas. N'hésitez pas à communiquer sur les actions menées, sans dévoiler d'éléments confidentiels.

Le rôle des RH et des managers

Les RH et les managers occupent une place importante dans la prévention du harcèlement moral. Ils doivent être à l'écoute, repérer les tensions et intervenir avant qu'elles ne s'aggravent. Leur rôle est également de créer un climat où chacun et chacune peut s'exprimer, poser des questions et signaler des difficultés sans crainte de représailles. Ainsi, nous vous conseillons de favoriser la reconnaissance, d'encourager la

communication constructive et de rappeler que le respect et la bienveillance sont des leviers de performance.

Le harcèlement moral relève d'un manquement collectif lorsqu'il n'est pas détecté ou traité à temps, mais c'est un risque pouvant être anticipé. La prévention repose avant tout sur une culture d'entreprise fondée sur le respect, l'écoute et la reconnaissance. Le rôle des managers et des ressources humaines est d'être vigilant, de sensibiliser et d'agir vite. C'est pourquoi il est recommandé de mettre en place des actions concrètes dans son entreprise pour sensibiliser et faciliter les signalements afin de protéger la santé psychologique de ses équipes.

Sources

¹ Code du travail, article L.1152-1, République française

² Code pénal, article 222-33-2, République française

³ Code du travail, article L.1152-3

⁴ Service Public, « Harcèlement moral au travail »

⁵ Ministère du Travail, « Le harcèlement moral »

⁶ Code du travail, article L.4121-1

⁷ INRS, « Harcèlement moral et violence interne : contexte réglementaire »

⁸ Service Public, « Référent harcèlement sexuel et agissements sexistes »

⁹ Ministère du Travail, « Rôle du CSE en cas de harcèlement moral »