



Direction des ressources humaines et des relations sociales

Direction Prévention Santé Sécurité au Travail

Contact

Josyane BURNICHON/B. SIANO  
Tél : 01 55 44 33 77/01.55.44.24.39  
Fax : 01 55 44 06 42/01.55.44.24.40  
E-mail : josyane.burnichon@laposte.fr  
bernard.siano@laposte.fr

Destinataires

Tous services

Date de validité

A partir du 29 décembre 2008

## Instruction du 15 juin 2009 Nouveau dispositif de prévention du Harcèlement Moral à La Poste

• **Objet** : La loi du 17 janvier 2002 codifiée à l'article L 1152-1 du code du travail protège le salarié qui réagit à des faits de harcèlement ou celui qui en témoigne, et l'employeur est, notamment, tenu de prendre toutes dispositions propres à prévenir les comportements de harcèlement. Le harcèlement moral est un délit pénal

*Le Directeur Délégué des Ressources  
Humaines et des Relations Sociales*

*Foucauld LESTIENNE*



Bulletin Ressources  
Humaines



Instruction du 15 juin 2009  
Nouveau dispositif de prévention du Harcèlement Moral à La Poste

<b>Sommaire</b>	Page
<b>1. PREAMBULE</b>	<b>3</b>
<b>2. LA DEFINITION JURIDIQUE</b>	<b>3</b>
<b>3. UNE PHASE D'ANALYSE PREALABLE</b>	<b>4</b>
<b>4. LE DECLENCHEMENT DU DISPOSITIF</b>	<b>4</b>
<b>5. LES PRINCIPES</b>	<b>4</b>
<b>6. L'ANALYSE DE LA SITUATION</b>	<b>5</b>
<b>7. LES RESULTATS DES ANALYSES ET LEURS CONSEQUENCES</b>	<b>8</b>
<b>8. LA GESTION DE FIN DE PROTOCOLE</b>	<b>10</b>
<b>9. LES MESURES DE PREVENTION</b>	<b>10</b>



Instruction du 15 juin 2009  
Nouveau dispositif de prévention du Harcèlement Moral à La Poste

## **1. PREAMBULE**

*Consciente des conséquences que ce phénomène peut avoir sur les agents qui en sont victimes en terme de risques professionnels (équilibre personnel, santé physique et psychique, perte de confiance...), sur le fonctionnement interne du service concerné, sur la qualité des relations sociales et du climat social mais aussi sur l'image des valeurs éthiques qu'elle défend, La Poste a mis en place un protocole d'intervention, approuvé en CCHSCT, le 15 février 2002.*

*Ce dispositif qui s'inscrit dans le cadre de la prévention et du dialogue interne vise à assurer la cohérence et l'homogénéité dans l'examen de la situation et dans les réponses recherchées, il a pour principe de base de prendre en considération, dans des délais rapides, toute demande dénonçant un harcèlement moral sans préjuger de la réalité de la situation tout en protégeant les personnes impliquées.*

*Depuis le 17 janvier 2002, la loi intègre la prévention des risques psycho-sociaux dans les obligations de l'employeur :*

*L'obligation faite aux entreprises de décliner une politique globale de prévention des risques psycho-sociaux, a conduit La Poste à dresser une évaluation de ce dispositif et à proposer des axes d'évolution prenant en compte la réalité des dysfonctionnements relationnels au sein des équipes de travail.*

## **2. LA DEFINITION JURIDIQUE**

Insérée dans le code du travail (article L1152-1) et dans la loi du 13 juillet 1983 portant droit et obligations des fonctionnaires (article 6 quinquies), la définition du harcèlement moral au travail est la suivante : aucun salarié/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.

**Les manifestations du harcèlement** s'observent autour de 4 grands thèmes :

- le refus de communication et l'isolement
- les atteintes aux conditions de travail
- les atteintes à la dignité
- les violences verbales et/ou physiques



Instruction du 15 juin 2009  
Nouveau dispositif de prévention du Harcèlement Moral à La Poste

### **3. UNE PHASE D'ANALYSE PREALABLE**

- Une phase d'analyse préalable peut être utile, avant de déclencher officiellement le protocole, **pour donner du sens à la demande de l'agent et vérifier que ce dispositif répond à son problème**. Toutefois, cette étape doit se mener rapidement et ne doit pas s'apparenter à un audit RH qui risquerait de différer la mise en œuvre du protocole. Ce travail préalable peut être confié à l'Assistant social qui apparaît comme l'acteur le plus approprié. Par ailleurs, cette démarche va lui permettre d'expliquer l'esprit du protocole, ses objectifs et le cadre de son déroulement.
  
- **La mise en œuvre trop rapide et systématique du protocole, voire sa déclinaison dans une acceptation très procédurière ou disciplinaire, a des effets contraires à l'esprit de la prévention.**

### **4. LE DECLENCHEMENT DU DISPOSITIF**

Le protocole d'intervention est déclenché par le Directeur du NOD (DOTC, DELP, DOT Colis, Directeur du CF ou Directeur DCN) dès qu'il est avisé par l'intéressé ou un tiers (représentant du personnel, collègue, association de défense des personnes harcelées...) d'une situation de harcèlement moral présumé et après éventuellement, la phase d'analyse préalable.

Des mesures conservatoires peuvent être prises en fonction de la gravité de la situation.

Toutefois, ces mesures ne doivent pas être systématiquement mises en place, chaque situation devant être appréciée localement.

### **5. LES PRINCIPES**

- Prendre en considération toutes les demandes dénonçant un harcèlement moral,
- S'appuyer sur une approche pluridisciplinaire et concertée (DRH, Responsable hiérarchique retenu par le responsable du NOD, assistante sociale, médecin de prévention professionnelle)
- Attendre le résultat des différentes analyses, en dehors des situations d'urgence, pour décider des mesures à mettre en œuvre,
- Protéger la personne qui se dit victime,
- Protéger l'auteur présumé,
- Respecter la confidentialité et la neutralité.



Instruction du 15 juin 2009  
Nouveau dispositif de prévention du Harcèlement Moral à La Poste

## **6. L'ANALYSE DE LA SITUATION**

### ***6.1 UNE PREMIERE ETAPE DETERMINANTE***

L'analyse de la situation est une phase clé.

En effet, face à des situations présumées de harcèlement moral, souvent évoquées dans un climat chargé d'émotion, de subjectivité, voire de tension, l'explicitation du problème et sa prise en compte par le Directeur du NOD, le Directeur des Ressources Humaines et l'équipe médicale et sociale contribue à désamorcer une situation conflictuelle.

Cela permet, **par une prise de distance**, une objectivation des faits, une analyse du contexte et des répercussions sur les personnes concernées.

Le travail d'écoute active est l'élément central du dispositif car il permet à la fois, aux personnes concernées :

- d'exprimer leurs difficultés,
- de participer à la compréhension du conflit,
- de désamorcer les tensions,
- de renouer le dialogue

et de trouver des solutions adaptées.

Lors de cette première étape, qui a pour objet de rassembler tous les éléments nécessaires à la compréhension de la situation à partir du recueil de faits, de comportements et de témoignages, le dialogue est un élément primordial.

### ***6.2 LA RESPONSABILITE DU DIRECTEUR DU NOD***

L'analyse de la situation se déroule sous la responsabilité du Directeur du NOD.

Un groupe pluridisciplinaire est mis en place. Il est piloté par le Directeur des Ressources Humaines et constitué de l'assistant social, du médecin de prévention professionnelle et d'un responsable hiérarchique.

L'approche pluridisciplinaire garantit la qualité des analyses dans le respect de la déontologie des acteurs médico-sociaux.

Les investigations doivent porter sur les éléments suivants :

- les manifestations du harcèlement moral,
- les circonstances,
- les conséquences sur les personnes,

Il s'agit de situer, notamment, ces éléments dans le contexte du milieu de travail, tel que :

- un changement organisationnel
- une situation conflictuelle



Instruction du 15 juin 2009  
Nouveau dispositif de prévention du Harcèlement Moral à La Poste  
- un déficit managérial...

Les conclusions du protocole devront être rendues au Directeur du NOD **dans un délai de deux mois.**

### **6.3 LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR LE GROUPE PLURIDISCIPLINAIRE**

#### **6.3.1 Les acteurs**

Le Directeur du NOD fait procéder à un examen approfondi des faits, en confiant le pilotage du dispositif au Directeur des Ressources Humaines. Ce dernier est garant de son déroulement.

- Pour le Courrier : le DRH de DOTC
- Pour l'Enseigne : le DRH de DELP
- Pour les Services Financiers : le DRH du Centre Financier
- Pour le Colis : le DRH de la DOT Colis
- Pour une DCN : le DRH de la DCN

A ce titre, le DRH réunit les acteurs médicaux et sociaux et propose au directeur du NOD le responsable hiérarchique qui va rencontrer les personnes concernées. Le DRH mènera lui – même les entretiens.

L'expérience des opérationnels a mis en évidence la nécessité de ne plus confier ces entretiens à la seule ligne hiérarchique, par souci d'impartialité mais aussi pour ne pas mettre ces managers en difficulté.

Le DRH peut faire le choix selon la gravité de la situation, la qualité ou le nombre des personnes mises en cause, de solliciter l'Assistant Social Conseiller Technique avec lequel il déterminera la nature de son intervention.

La démarche implique :

- ✓ Un entretien entre le DRH et le présumé harcelé
- ✓ Un entretien entre le DRH et le présumé harceleur
- ✓ Un entretien entre le Responsable hiérarchique et le présumé harcelé
- ✓ Un entretien entre le Responsable hiérarchique et le présumé harceleur



Instruction du 15 juin 2009

Nouveau dispositif de prévention du Harcèlement Moral à La Poste

- ✓ Un entretien entre l'assistant social et le présumé harcelé et un entretien avec le présumé harceleur, en vue de faire une évaluation de la situation dans le respect du secret professionnel et d'apporter suivant les cas, le soutien nécessaire
- ✓ Un examen médical du présumé harcelé par le médecin de prévention professionnelle qui proposera également une rencontre au présumé harceleur, pour donner un avis sur la situation dans le respect du secret médical,
- ✓ La consultation du conseiller juridique, si la situation le nécessite

### **6.3.2 Les modalités**

Il est nécessaire de **pratiquer des entretiens de face à face**, en s'appuyant sur les conseils qui sont formulés dans le Guide pratique, consultable sur e-Poste, site de la DPSST.

Des investigations, s'apparentant aux techniques empruntées au processus disciplinaire, peuvent avoir des effets très négatifs et ne s'inscrivent pas dans la démarche de prévention.

Un climat de confiance est primordial. Il faut éviter d'adopter d'emblée une attitude offensive à l'égard de la victime présumée, traduisant des suspicions à son égard.

### **6.3.3 Les témoignages**

Il peut être utile d'entendre des agents pouvant éclairer utilement la situation, notamment la question du contexte professionnel. A travers l'écoute d'agents, collègues ou témoins des problèmes, il est possible de comprendre les mécanismes de fonctionnement de certains groupes de travail et d'aborder notamment, la question du management.

Il est indispensable que **ces agents soient volontaires** et expriment clairement leur désir d'apporter leur contribution.

Ces entretiens sont confiés aux assistants sociaux afin qu'ils se déroulent dans un climat de confiance et que ces agents ne soient pas mis en difficulté soit à l'égard de leur hiérarchie soit à l'égard de leurs collègues.

## **6.4 LA REUNION DU GROUPE PLURIDISCIPLINAIRE ET LE RAPPORT FINAL**

**Il est indispensable que le DRH réunisse tous les acteurs** ayant mené les entretiens avec les personnes concernées pour qu'il puisse :



Instruction du 15 juin 2009  
Nouveau dispositif de prévention du Harcèlement Moral à La Poste

- procéder à l'évaluation globale, à partir d'un échange entre les différents acteurs, pour partager les différents points de vue et les informations essentielles à la compréhension de la situation.
- recueillir les éléments nécessaires à l'élaboration du rapport de synthèse
- proposer des mesures à mettre en œuvre.

A l'issue de cette réunion, le DRH doit avoir tous éléments d'analyse de la situation afin de pouvoir rédiger un rapport à l'intention du Directeur du NOD. (Cf. le Guide Pratique)

Il soumet son rapport à chacun des acteurs.

Il est très important de relater les faits dans le rapport final car cela va permettre au Directeur – DOTC, DTELP, Directeur de CF, DOT Colis ou Directeur DCN - de prendre des décisions sur la suite.

L'objectif de ce dispositif n'est pas seulement de vérifier la réalité ou non du harcèlement, mais d'évaluer la nature exacte des difficultés relationnelles dans un objectif de prévention. Dès lors, il est tout à fait nécessaire d'achever et de conclure sur des propositions.

## **7. LES RESULTATS DES ANALYSES ET LEURS CONSEQUENCES**

Trois cas de figure sont identifiés :

### ***7.1 LES CARACTERISTIQUES D'UNE SITUATION DE HARCELEMENT MORAL***

A partir des éléments de faits, énoncés par le présumé harcelé et confirmés par les analyses, il est nécessaire d'établir :

- le caractère répétitif des agissements incriminés.
- une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité de la victime ou d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Des mesures conservatoires seront prises ou maintenues et un dossier disciplinaire sera constitué à l'encontre de la personne dont les agissements sont constitutifs de harcèlement moral.





Instruction du 15 juin 2009  
Nouveau dispositif de prévention du Harcèlement Moral à La Poste

## **7.2 DES SITUATIONS NON CARACTERISTIQUES DE HARCELEMENT MORAL**

Certaines situations peuvent être assimilées à du harcèlement moral mais ne peuvent être retenues comme telles. Pour autant, il peut exister de réelles difficultés relationnelles ou personnelles. A titre d'exemple, on peut citer :

- des problèmes relationnels non pris en compte
- une interférence entre vie privée et vie au travail
- un management passif qui laisse place à des dérives relationnelles
- des pratiques de management autoritaires
- des erreurs de management se traduisant par des pressions, des tensions permanentes
- un manque de réserve (propos grossiers)

**Dans tous les cas, c'est l'identification fine des difficultés lors de la phase d'analyse préalable, qui facilite la décision puis la mise en oeuvre de mesures.**

Ces mesures peuvent s'articuler autour :

- D'actions de management assorties d'un accompagnement plus personnalisé, par exemple : des formations, un tutorat...  
Ces actions et leur portée sont évaluées dans les entretiens de management.
- D'actions visant à recréer des liens au sein d'équipes ou d'un établissement. Elles peuvent être mises en place, à la demande du DRH en associant les responsables locaux et s'accompagnent d'un dispositif d'écoute assuré par un ou des AS. Il est alors indispensable que ce dispositif soit formalisé avec la ligne managériale (étapes, conditions de mise en œuvre, validation de la ligne managériale et des instances, phases de restitution)
- De l'accompagnement de(s) (la) personne(s) concernée(s) en organisant au besoin son déplacement professionnel.

Nous pouvons aussi être en présence de difficultés liées à un trouble du comportement qui se traduit chez la personne, qui se dit harcelée, par un sentiment de persécution.

Dans ce cas, le groupe pluridisciplinaire propose à cette personne un suivi médical et social.

Instruction du 15 juin 2009  
Nouveau dispositif de prévention du Harcèlement Moral à La Poste

**Qu'il s'agisse de harcèlement moral avéré ou d'un sentiment de harcèlement moral, les conséquences sur les personnes sont importantes et imposent de trouver des réponses adaptées aux personnes en difficulté et conformes aux responsabilités de La Poste**

### *7.3 DES FAUSSES ALLEGATIONS DE LA PRETENDUE VICTIME*

Lorsque les éléments recueillis lors de la phase d'analyse permettent de déterminer avec certitude que la personne qui se dit harcelée a organisé ses allégations pour nuire à son responsable ou à un collègue, ou encore pour masquer ses propres fautes, une procédure disciplinaire peut être engagée à l'encontre de cette personne, selon la gravité des faits.

### **8. LA GESTION DE FIN DE PROTOCOLE**

La restitution **doit être faite, lors d'entretiens, auprès de la personne désignée comme harceleur et du présumé harcelé**. Le responsable de NOD décide des modalités de l'entretien de restitution. Il est extrêmement important de ne pas laisser les agents sans réponse et de les tenir informés de la suite donnée.

A la suite de cette rencontre, si le Directeur du NOD l'estime nécessaire, un courrier peut être adressé à chaque intéressé par son hiérarchique. Ce courrier n'a d'autre objectif que de notifier les dispositions prises.

### **9. LES MESURES DE PREVENTION**

Le harcèlement moral est un élément à prendre en compte dans la prévention des risques psycho sociaux. A ce titre des mesures de prévention doivent être mises en œuvre et des plans de prévention doivent être présentés en CHSCT.

- Lorsque la responsabilité du management est mise en cause et renvoie à un manque de dialogue et à une interprétation de comportements managériaux.

Il est nécessaire :

- d'aider les managers à construire leur relation avec leurs collaborateurs,
- de les aider dans leur propre management, par des actions ponctuelles et personnalisées,
- de leur donner des axes de progrès en matière de formation (Les formations à la gestion du stress par exemple) d'accompagnement, leur proposer un tutorat...

- L'ensemble des managers devra être sensibilisé aux situations potentiellement génératrices de harcèlement moral pour les aider à les prévenir et les détecter

Instruction du 15 juin 2009  
Nouveau dispositif de prévention du Harcèlement Moral à La Poste

- Il est nécessaire de maintenir une veille interne sur le sujet par le réseau RH, les assistants sociaux et les médecins de prévention professionnelle et présenter un bilan annuel au COP RH.
  
- Le harcèlement moral faisant partie des risques psycho sociaux, il doit être traité comme un risque professionnel. Ce sujet a donc vocation à être abordé en CHSCT, sous réserve que l'identité de la (ou des) personne(s) concernée(s) ne soit ni révélée ni identifiable.

Instruction du 15 juin 2009  
Nouveau dispositif de prévention du Harcèlement Moral à La Poste

**Annexe**  
Extraits du code du travail et du statut de la fonction publique

CODE DU TRAVAIL

Article L1152-1

Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Article L1152-2

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

Article L1152-3

Toute rupture du contrat de travail intervenue en méconnaissance des dispositions des articles

L. 1152 -1 et L. 1152- 2, toute disposition ou tout acte contraire est nul.

Article L1152-4

L'employeur prend toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement moral.

Article L1152-5

Tout salarié ayant procédé à des agissements de harcèlement moral est passible d'une sanction disciplinaire.

Article L1152-6

Une procédure de médiation peut être mise en oeuvre par toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement moral ou par la personne mise en cause.



Instruction du 15 juin 2009  
Nouveau dispositif de prévention du Harcèlement Moral à La Poste

Le choix du médiateur fait l'objet d'un accord entre les parties.  
Le médiateur s'informe de l'état des relations entre les parties. Il tente de les concilier et leur soumet des propositions qu'il consigne par écrit en vue de mettre fin au harcèlement.  
Lorsque la conciliation échoue, le médiateur informe les parties des éventuelles sanctions encourues et des garanties procédurales prévues en faveur de la victime.

-- STATUT DE LA FONCTION PUBLIQUE (loi n° 83-634 du 13 juillet 1983)

*Art. 6* quinquies. – 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.