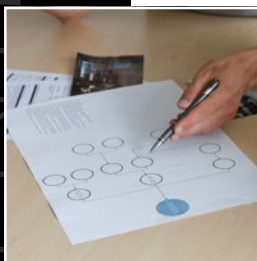
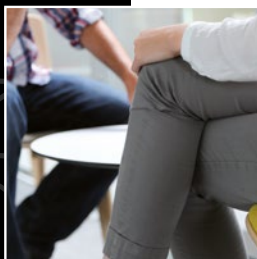
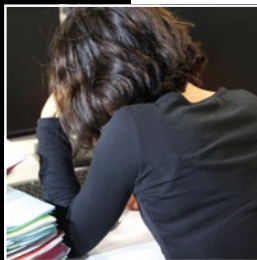




RPS SÉCURITÉ PRÉVENTION RISQUES

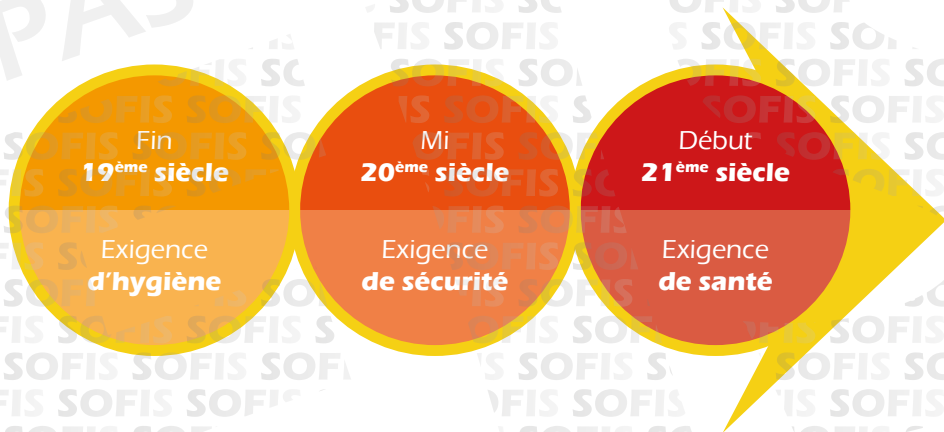




1 Définitions et cadre réglementaire	3
1.1 Pourquoi est-ce important d'aborder ces questions ?	3
1.2 Les violences au travail, composantes des RPS	4
1.3 Évolutions des lois sur les harcèlements au travail	5
1.4 Les différentes lois sur le harcèlement au travail	5
2 Les formes et techniques de harcèlement moral	12
2.1 Les formes de harcèlement	12
2.2 Les techniques de harcèlement	14
3 Conséquences du harcèlement moral	16
3.1 Phase d'alerte	16
3.2 Phase de décompensation	16
4 Les facteurs du harcèlement moral	17
4.1 Les 25 critères de discrimination interdits par la loi	17
4.2 Les modes de management	18
4.3 L'organisation du travail	18
5 Réagir et agir face à une situation supposée de harcèlement moral	19
5.1 La posture de témoin	19
5.2 La posture du/de la manager	20
5.3 Être soi-même confronté à une situation de harcèlement	22
5.4 Les questionnaires spécialisés	22
6 Signalement et enquête suite à une situation supposée de harcèlement	25
6.1 Prévoir un dispositif de signalement	25
6.2 Enquêter suite à un signalement	26
6.3 Aide extérieure ?	27
7 Agir en prévention des harcèlements	28
7.1 Quelles actions de prévention	28
7.2 Affichage obligatoire	29
7.3 Évaluation des risques professionnels	30
7.4 Formation du personnel	30
7.5 Engagement de tous les acteurs	31

1.1 POURQUOI EST-CE IMPORTANT D'ABORDER CES QUESTIONS ?

L'évolution de la société a conduit à porter une attention particulière sur certains sujets. La législation du travail a suivi cette évolution et a conduit les organisations du travail à appréhender différemment ces questions selon les époques.



Quelques exemples :

- 1893** La loi du 12 juin sur l'hygiène et la sécurité dans les établissements industriels impose :
 - De veiller à la salubrité des locaux ;
 - D'assurer une aération suffisante des ateliers ;
 - De prévenir les risques liés aux machines.
- 1913** Dès 1913, le Code du travail réglemente l'hygiène des locaux de travail (nettoyage, chauffage, éclairage...)
- 1926** Apparition des CHS en
- 1934** Obligation du contrôle médical de certaines catégories de travailleurs
- 1982** Création des CHSCT
- 1992** Première loi sur le harcèlement sexuel
- 2002** Première loi sur le harcèlement moral
- 2008** La partie 4 du Code du travail consacrée à l'hygiène et sécurité est renommée Santé et Sécurité au Travail.
- 2008** ANI (Accord National Interprofessionnel) sur le stress au travail
- 2016** La loi du 8 août rappelle que l'employeur doit protéger la santé mentale des salariés.
- 2021** La loi renforce la prévention des RPS et en rappelle l'obligation d'évaluation.

1.2 LES VIOLENCES AU TRAVAIL, COMPOSANTES DES RPS

Rappels : Définition des RPS**Risques
psychosociaux**

Ce qui, dans le travail, est susceptible de provoquer du stress, de la violence externe et de la violence interne.

Définition communément acceptée par l'ensemble des acteurs institutionnels (INRS, ANACT, DGAFP...)



Pour être en mesure de prévenir les situations liées au harcèlement, il est nécessaire **d'appréhender les risques psychosociaux dans les organisations du travail** :

- Besoin de les définir clairement,
- Sont reconnus comme risque professionnel
- Et donc doivent faire l'objet d'une évaluation
- Et d'un plan d'action de prévention.

La prévention des RPS nécessite leur évaluation au sein de l'organisation.

Du fait de cette définition, il convient donc d'évaluer les possibilités de harcèlement et d'y répondre en matière de prévention.

Paradoxes du travail et de la prévention des RPS

Relations du travail



Source
de difficultés,
de souffrance

Source
de sa recherche
de satisfaction



**Relations aux
autres** difficiles,
à haut risques

Collectif rempart
de prévention



1.3 ÉVOLUTIONS DES LOIS SUR LES HARCÈLEMENTS AU TRAVAIL

1992	1 ^{ère} loi sur le harcèlement sexuel (Code pénal)
2002	1 ^{ère} loi sur le harcèlement moral (Code du travail)
2008	Ensemble de lois dans le Code du travail (Responsabilité de l'employeur...)
2012	Évolution de la loi sur le harcèlement sexuel
2016	Évolution de la notion de preuve (... présente des éléments de faits.)
2022	Introduction du « mobbing » (H. Sexuel)

1.4 LES DIFFÉRENTES LOIS SUR LE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

Responsabilité pénale	Moral	Code pénal Article 222-33-2 (Loi du 4 août 2014)	
	Sexuel	Code pénal Article 222-33 (Modifiée le 3 août 2018)	
Responsabilité civile	Moral	Secteur privé Code du travail	Fonction publique Code de la Fonction Publique
		L1152-1	L133-2
	Sexuel	L1153-1	L133-1

1.4.1 Articles du Code pénal (Responsabilité pénale)

Harcèlement moral

Article 222-33-2

Modifié par LOI n°2014-873 du 4 août 2014 - art. 40

Le fait de harceler autrui par des propos ou comportements 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 de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende.

Article 222-33-2-2

Modifié par LOI n°2024-247 du 21 mars 2024 - art. 3

Le fait de harceler une personne par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de vie se traduisant par une altération de sa santé physique ou mentale est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 € d'amende lorsque ces faits ont causé une incapacité totale de travail inférieure ou égale à huit jours ou n'ont entraîné aucune incapacité de travail.

L'infraction est également constituée :

- a) Lorsque ces propos ou comportements sont imposés à une même victime par plusieurs personnes, de manière concertée ou à l'instigation de l'une d'elles, alors même que chacune de ces personnes n'a pas agi de façon répétée ;
- b) Lorsque ces propos ou comportements sont imposés à une même victime, successivement, par plusieurs personnes qui, même en l'absence de concertation, savent que ces propos ou comportements caractérisent une répétition.

Les faits mentionnés aux premier à quatrième alinéas sont punis de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende :

- 1° Lorsqu'ils ont causé une incapacité totale de travail supérieure à huit jours ;
- 2° Lorsqu'ils ont été commis sur un mineur ;
- 3° Lorsqu'ils ont été commis sur une personne dont la particulière vulnérabilité, due à son âge, à une maladie, à une infirmité, à une déficience physique ou psychique ou à un état de grossesse, est apparente ou connue de leur auteur ;
- 4° Lorsqu'ils ont été commis par l'utilisation d'un service de communication au public en ligne ou par le biais d'un support numérique ou électronique ;
- 4° bis Lorsqu'ils ont été commis sur le titulaire d'un mandat électif ;
- 5° Lorsqu'un mineur était présent et y a assisté.

Les faits mentionnés aux premier à quatrième alinéas sont punis de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 € d'amende lorsqu'ils sont commis dans deux des circonstances mentionnées aux 1° à 5°.

Harcèlement sexuel

Article 222-33

Modifié par LOI n°2018-703 du 3 août 2018 - art. 11

Modifié par LOI n°2018-703 du 3 août 2018 - art. 13

I. - Le harcèlement sexuel est le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante.

L'infraction est également constituée :

1° Lorsque ces propos ou comportements sont imposés à une même victime par plusieurs personnes, de manière concertée ou à l'instigation de l'une d'elles, alors même que chacune de ces personnes n'a pas agi de façon répétée ;

2° Lorsque ces propos ou comportements sont imposés à une même victime, successivement, par plusieurs personnes qui, même en l'absence de concertation, savent que ces propos ou comportements caractérisent une répétition.

II. - Est assimilé au harcèlement sexuel le fait, même non répété, d'user de toute forme de pression grave dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers.

III. - Les faits mentionnés aux I et II sont punis de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende.

Ces peines sont portées à trois ans d'emprisonnement et 45 000 € d'amende lorsque les faits sont commis :

1° Par une personne qui abuse de l'autorité que lui confèrent ses fonctions ;

2° Sur un mineur de quinze ans ;

3° Sur une personne dont la particulière vulnérabilité, due à son âge, à une maladie, à une infirmité, à une déficience physique ou psychique ou à un état de grossesse, est apparente ou connue de leur auteur ;

4° Sur une personne dont la particulière vulnérabilité ou dépendance résultant de la précarité de sa situation économique ou sociale est apparente ou connue de leur auteur ;

5° Par plusieurs personnes agissant en qualité d'auteur ou de complice ;

6° Par l'utilisation d'un service de communication au public en ligne ou par le biais d'un support numérique ou électronique ;

7° Alors qu'un mineur était présent et y a assisté ;

8° Par un ascendant ou par toute autre personne ayant sur la victime une autorité de droit ou de fait.

1.4.2 Articles du Code du travail (Entreprises du secteur privé)**Harcèlement moral****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**Modifié par LOI n°2022-401 du 21 mars 2022 - art. 7 (V)**

Aucune personne ayant subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral ou ayant, de bonne foi, relaté ou témoigné de tels agissements ne peut faire l'objet des mesures mentionnées à l'article L. 1121-2. Les personnes mentionnées au premier alinéa du présent article bénéficient des protections prévues aux I et III de l'article 10-1 et aux articles 12 à 13-1 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

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**Modifié par ORDONNANCE n°2014-699 du 26 juin 2014 - art. 2**

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

Les personnes mentionnées à l'article L. 1152-2 sont informées par tout moyen du texte de l'article 222-33-2 du Code pénal.

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.

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.

Harcèlement sexuel

Article L1153-1

Modifié par LOI n°2022-401 du 21 mars 2022 - art. 7 (V)

Aucune personne ayant subi ou refusé de subir des faits de harcèlement sexuel définis à l'article L. 1153-1, y compris, dans le cas mentionné au 1° du même article L. 1153-1, si les propos ou comportements n'ont pas été répétés, ou ayant, de bonne foi, témoigné de faits de harcèlement sexuel ou relaté de tels faits ne peut faire l'objet des mesures mentionnées à l'article L. 1121-2.

Les personnes mentionnées au premier alinéa du présent article bénéficient des protections prévues aux I et III de l'article 10-1 et aux articles 12 à 13-1 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

Article L1153-5

Modifié par LOI n° 2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 105 (V)

L'employeur prend toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les faits de harcèlement sexuel, d'y mettre un terme et de les sanctionner.

Dans les lieux de travail ainsi que dans les locaux ou à la porte des locaux où se fait l'embauche, les personnes mentionnées à l'article L. 1153-2 sont informées par tout moyen du texte de l'article 222-33 du Code pénal ainsi que des actions contentieuses civiles et pénales ouvertes en matière de harcèlement sexuel et des coordonnées des autorités et services compétents. La liste de ces services est définie par décret.

Article L1153-5-1

Création LOI n° 2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 105 (V)

Dans toute entreprise employant au moins deux cent cinquante salariés est désigné un référent chargé d'orienter, d'informer et d'accompagner les salariés en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

Article L1153-6

Modifié par LOI n°2012-954 du 6 août 2012 - art. 7

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

Actions en justice

Article L1154-1

Modifié par LOI n°2016-1088 du 8 août 2016 - art. 3

Lorsque survient un litige relatif à l'application des articles L. 1152-1 à L. 1152-3 et L. 1153-1 à L. 1153-4, le candidat à un emploi, à un stage ou à une période de formation en entreprise ou le salarié présente des éléments de fait laissant supposer l'existence d'un harcèlement.

Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que ces agissements ne sont pas constitutifs d'un tel harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement.

Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles.

Article L1154-2

Les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise peuvent exercer en justice toutes les actions résultant des articles L. 1152-1 à L. 1152-3 et L. 1153-1 à L. 1153-4.

Elles peuvent exercer ces actions en faveur d'un salarié de l'entreprise dans les conditions prévues par l'article L. 1154-1, sous réserve de justifier d'un accord écrit de l'intéressé.

L'intéressé peut toujours intervenir à l'instance engagée par le syndicat et y mettre fin à tout moment.

1.4.3 Articles du Code général de la fonction publique (Pour les agents des 3 fonctions publiques)

Harcèlement moral

Article L133-2

Création Ordonnance n°2021-1574 du 24 novembre 2021 - art.

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 et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Harcèlement sexuel

Article L133-1

Création Ordonnance n°2021-1574 du 24 novembre 2021 - art.

Aucun agent public ne doit subir les faits :

- 1° De harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante ;
- 2° Ou assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers.

Article L133-3

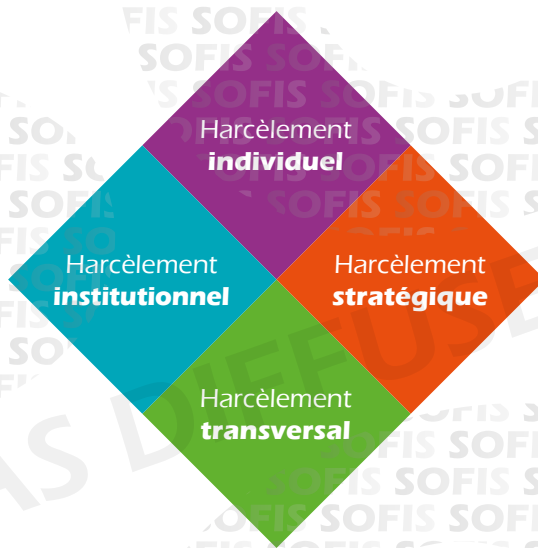
Modifié par LOI n°2022-401 du 21 mars 2022 - art. 7

Aucun agent public ne peut faire l'objet de mesures mentionnées au premier alinéa de l'article L. 135-4 pour avoir :

- 1° Subi ou refusé de subir les faits de harcèlement sexuel mentionnés à l'article L. 133-1, y compris, dans le cas mentionné au 1° du même article L. 133-1, si les propos ou comportements n'ont pas été répétés, ou de harcèlement moral mentionnés à l'article L. 133-2 ;
- 2° Formulé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire cesser ces faits ;
- 3° De bonne foi, relaté ou témoigné de tels faits.

Dans les cas prévus aux 1° à 3° du présent article, les agents publics bénéficient des protections prévues aux I et III de l'article 10-1 et aux articles 12 à 13-1 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à

2.1 LES FORMES DE HARCÈLEMENT

**Harcèlement individuel**

Pratiqué par une personnalité obsessionnelle ou perverse narcissique, dans un but purement gratuit de destruction d'autrui et de valorisation de son propre pouvoir (pervers narcissique).

Harcèlement stratégique

A pour visée la reddition émotionnelle du sujet dont on veut se débarrasser afin de contourner les procédures légales de licenciement.

Sont concernés les délégués du personnel et syndicaux, les salariés en surnombre dans les entreprises en situation de fusion ou de rachat, les salariés anciens trop coûteux et détenteurs de la mémoire de l'ancienne organisation du travail, de compétences sur l'exécution du travail.

Les moyens utilisés pour obtenir l'effondrement des sujets peuvent être « improvisés » dans les petites structures, à partir de la connaissance implicite des ressorts de la cruauté, mais sont généralement « systématisés » dans les grandes entreprises, avec l'embauche de « fossoyeurs » ou « cost-killers », détenteurs de savoir en sciences humaines (certains titulaires d'une maîtrise de criminologie) et qui exercent leur connaissance du psychisme humain à visée de destruction.

Harcèlement institutionnel

Participe d'une stratégie de gestion de l'ensemble du personnel. La précarité a neutralisé la mobilisation collective.

La peur de perdre son emploi a induit des conduites de domination ou de soumission. Les nouvelles formes d'organisation du travail utilisent donc le levier de la peur et fixent systématiquement des objectifs de poste irréalistes, générant une situation chronique d'épuisement professionnel et d'insatisfaction devant la tâche accomplie.

Cette surcharge de travail sert à « engluier » les sujets à leur poste, jamais à jour de leur tâche de travail, vulnérables aux critiques et en position de faute prescrite.

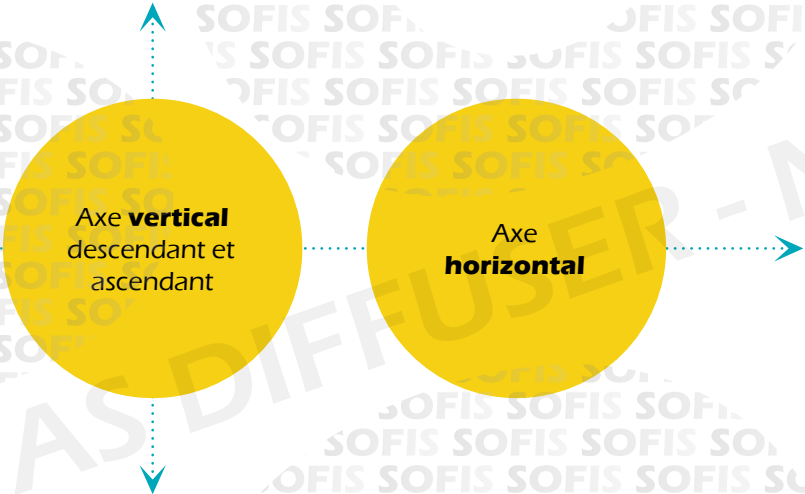
Harcèlement transversal

Concentration de la souffrance collective sur un individu.

Le **harcèlement transversal** peut devenir, pour une équipe, le moyen de ne pas poser la question de l'organisation du travail, mais d'expulser sur un bouc émissaire la souffrance collective. L'analyse des phénomènes d'exclusion d'un individu isolé au travail, permet le repérage, du côté du collectif, d'une carence organisationnelle non analysée et, du côté du bouc émissaire désigné, de particularités de posture vis-à-vis du travail.

Le « harcelé » est celui qui ne participe pas au déni collectif, notamment des conditions de sécurité et de la qualité du travail effectué. Son rapport au travail est souvent plus authentique.

Le harcèlement existe **dans tous les axes**
de relations au travail



Axe **vertical**
descendant et
ascendant

Axe
horizontal

2.2 LES TECHNIQUES DE HARCÈLEMENT

Technique **relationnelle**

Technique **d'isolement**

Technique **persécutive**

Technique **d'attaque du geste de travail**

Technique **punitive**

Les **techniques relationnelles** associent la relation de pouvoir : il s'agit de tutoyer sans réciprocité, couper la parole, utiliser un niveau verbal élevé et menaçant, faire disparaître les savoir-faire sociaux (ni bonjour, ni au revoir, ni merci), critiquer systématiquement le travail ou le physique du salarié, utiliser des injures publiques, sexistes, racistes, cesser toute communication verbale (Post-it, note de service), siffler le salarié, le regarder avec mépris, le bousculer, le frapper.

Les **techniques d'isolement** visent la séparation du sujet de son collectif de travail par des changements d'horaires, l'omission d'information sur les réunions, l'injonction faite aux autres salariés de ne plus communiquer avec la personne désignée.

Les **techniques persécutives** passent par la surveillance des faits et gestes : contrôle des communications téléphoniques par amplificateur ou écoute, vérification des tiroirs, casiers, poubelles, sacs à mains du salarié, contrôle de la durée des pauses, des absences, contrôle des conversations et relations avec les collègues, obligation de laisser la porte du bureau ouverte (« pour que je vous vois ») ; enregistrement, notations sur un cahier.

Les **techniques d'attaque du geste de travail** visent la perte du sens du travail.

1 - les injonctions paradoxales :

Faire refaire une tâche déjà faite, faire travailler une secrétaire par terre, corriger des fautes inexistantes, définir une procédure d'exécution de la tâche et une fois qu'elle est exécutée, contester la procédure, déchirer un rapport qui vient d'être tapé car devenu inutile, exiger de coller les timbres à 4 mm du bord de l'enveloppe en s'aidant d'une règle, donner des consignes confuses et contradictoires qui rendent le travail infaisable et qui poussent à la faute, faire venir le salarié et ne pas lui donner de travail.

2 - la mise en scène de la disparition :

Supprimer des tâches définies dans le contrat de travail ou le poste de travail et notamment des tâches de responsabilités pour les confier à un autre sans avertir le salarié, priver de bureau, de téléphone, d'ordinateur, vider les armoires.

3 - la reddition émotionnelle par hyperactivité :

Fixer des objectifs irréalistes et irréalisables entretenant une situation d'échec, un épuisement professionnel et des critiques systématiques, déposer les dossiers urgents 5 minutes avant le départ du salarié.

Les **techniques punitives** mettent le salarié en situation de justification constante : notes de service systématique (jusqu'à plusieurs par jour), utilisation de lettre recommandée avec accusé de réception, avertissements montés de toutes pièces, heures supplémentaires non payées, indemnités d'arrêt maladie non payées, vacances non accordées au dernier moment. Ces mécanismes sont de véritables techniques altérant le rapport du sujet au réel du travail ont le but ultime est la désaffiliation du collectif de travail.

3.1 PHASE D'ALERTE

Symptômes physiques

Douleurs musculaires, articulaires,
coliques, maux de tête...

Troubles du sommeil, de l'appétit et de
la digestion, sensation d'essoufflement,
d'oppression, sueurs...

Symptômes émotionnels

Sensibilité et nervosité accrues,
crises de larmes, de nerfs...

Angoisse, excitation,
tristesse, mal-être...

Symptômes intellectuels

Troubles de la concentration :
oublis, erreurs

Difficultés à prendre des
initiatives ou des décisions

SYMPTÔMES
POSSIBLES

Répercussions comportementales

Recours à des produits calmants
et/ou excitants : somnifères,
anxiolytiques, alcool, tabac, café...

Inhibition, repli sur soi,
diminution des activités sociales...

3.2 PHASE DE DÉCOMPENSATION

Premier temps : Névrose traumatique

- ▶ Crises d'angoisse spontanée
- ▶ Tremblements, sueurs
- ▶ Terreur à l'idée d'aller au travail
- ▶ Cauchemars intrusifs
- ▶ Sentiment de culpabilité
- ▶ Atteintes cognitives (Perte de mémoire, problèmes de concentrations...)
- ▶ Atteintes somatiques (cardiaques, perte ou prise de poids)

Deuxième temps : **Décompensation**

▶ Bouffées délirantes aiguës

▶ Dépression grave

▶ Paranoïa

4 LES FACTEURS DU HARCÈLEMENT MORAL

▶ Les **discriminations**

▶ Les modes de **management**

▶ **L'organisation** du travail

▶ **Changements** organisationnels

4.1 LES 25 CRITÈRES DE DISCRIMINATION INTERDITS PAR LA LOI



4.2 LES MODES DE MANAGEMENT

Source : revue Recherches en Science de Gestion-Management – 2016 (Clémentine Bourgeois/Marc Ohana/Sarah Renault)

Deux modes de management favoriseraient le harcèlement moral (Poilpot-Rocaboy, 2010). Il s'agit :

- Du style autoritaire
- Du style laissez faire.

Le **style autoritaire** favorise le harcèlement vertical, c'est-à-dire un harcèlement d'un supérieur envers ses subordonnés.

En effet, le déséquilibre des pouvoirs que l'on retrouve dans la caractérisation du harcèlement (Leymann, 1996) est souvent le calque de la structure de pouvoir formel de l'organisation, lieu du harcèlement. Le style autoritaire génère donc des relations de pouvoir déséquilibrées, propices au harcèlement. Il est également fondé sur des structures rigides, plus exposées au harcèlement car cette rigidité rend plus difficile la résolution des situations conflictuelles.

Ce mode de management est donc propice aux comportements abusifs.

Le **style laissez-faire** est relatif à une forme d'inaction des managers. Cela correspond à un leadership «laxiste», voire à l'absence de leadership. Ce style est lui aussi générateur de harcèlement (Skogstad et al., 2007; Hirigoyen, 1998). Il favorise un harcèlement horizontal, c'est-à-dire le harcèlement d'un individu par ses collègues sans présence de relations hiérarchiques (Hoel et Cooper, 2000). En effet, le silence qui caractérise le style laissez faire est perçu comme une acceptation du harcèlement (Poilpot-Rocaboy, 2010).



4.3 L'ORGANISATION DU TRAVAIL

L'organisation du travail constitue un des facteurs du harcèlement moral le plus fréquemment étudié (Salin et Hoel, 2011).

Parmi les caractéristiques de travail, il est possible de citer les conflits de rôle et l'ambiguïté de rôle, la charge de travail, le manque d'autonomie et les conditions physiques du travail.

► **Le conflit de rôle** : impression d'attente contradictoire
(ex : injonctions contradictoires...)

► **L'ambiguïté de rôle** : Incertitude des obligations de travail
(Absence de clarté dans les missions)

► **Charge de travail** importante
(empêchant de résoudre les situations conflictuelles)

► **Manque ou trop** d'autonomie

De manière
générale, **contradictions
et absences de clarté**
favorisent l'émergence
du harcèlement.

5 RÉAGIR ET AGIR FACE À UNE SITUATION SUPPOSÉE DE HARCÈLEMENT MORAL

5.1 LA POSTURE DE TÉMOIN

Un collègue **me rapporte** de faits supposés
de harcèlement

► Dire que la personne a bien fait d'en parler.

► Écouter, ne pas juger.

► Faire comprendre que la situation n'est pas normale et qu'elle doit cesser.

► Pour cela, en référer à sa hiérarchie (ou N+2).

► La procédure d'enquête pourra être ainsi lancée.

Conseiller à la victime supposée de noter discrètement les moments et situations qu'elle estime source du harcèlement. Les notes seront conservées et permettront, par la suite, d'appuyer une argumentation.

5.2 LA POSTURE DU/DE LA MANAGER

William Dab, ancien titulaire de la chaire d'hygiène et sécurité du CNAM, le dit : le manager de proximité est le premier acteur de la santé au travail.

Du fait de la connaissance de ses équipes, il (ou elle) est à même de repérer les changements brusques de comportement.

Conseils pour **détecter et gérer le harcèlement** au sein de votre équipe :

Avoir conscience du risque.

Repérer les signes de harcèlement.

Identifier les dispositifs d'alerte de votre organisation.

Instaurer un principe de co-vigilance.

Permettre à votre équipe d'aborder le sujet.

Encourager l'attention partagée de votre équipe.

Faire en sorte que la parole puisse se libérer.

Observer et repérer les signaux faibles.

Repli sur soi, changement brusque d'attitude.

Faciliter les entretiens individuels.

Se préparer à l'entretien.

Assurer la confidentialité.

Renforcer votre capacité d'écoute.

Les 10 principales étapes de l'entretien

- 1 Créer un climat d'écoute, de confiance.
- 2 Poser la question des violences sexuelles.
- 3 Rappeler la loi.
- 4 Délivrer un message de soutien, reconnaître le courage de la démarche.
- 5 S'appuyer sur la procédure existante.
- 6 Préciser l'existence de la protection fonctionnelle (Pour les fonctionnaires).
- 7 Proposer la rédaction d'un compte-rendu.
- 8 Suivre la procédure (signalement, démarche d'enquête).
- 9 Orienter vers les structures d'accompagnement (internes, externes).
- 10 Signifier votre disponibilité pour un prochain entretien.

À éviter

- ▶ **Ne pas banaliser** ou minimiser les faits.
- ▶ **Ne jamais obliger** la victime à engager des actions qu'elle ne souhaite pas (par exemple, engager une procédure pénale en déposant plainte).
- ▶ **Ne pas décourager** la victime à engager des démarches pénale si elle le souhaite.
- ▶ Éviter les phrases telles que « À ta place, moi je... » ; « Vous n'aviez qu'à... » qui peuvent être culpabilisantes.
- ▶ Ne pas juger la victime ou mettre en doute sa parole, notamment en raison de sa dénonciation tardive. Ces attitudes ne sont pas un signe de mauvaise foi de la victime.
- ▶ Ne pas refuser l'entretien en la réorientant directement vers une structure, un.e autre professionnel.le, sans prendre le temps d'écouter.

Ne pas confronter la victime et la personne mise en cause.

5.3 ÊTRE SOI-MÊME CONFRONTÉ À UNE SITUATION DE HARCÈLEMENT

- Ne pas rester seul face à la situation.
- Ne pas chercher les raisons du harcèlement : la situation n'est pas normale et elle doit cesser.
- Commencer à noter les faits, à conserver les écrits.
- Alerter la hiérarchie, les représentants du personnel.
- Penser à la médiation.
- Le dépôt d'une plainte est possible.

5.4 LES QUESTIONNAIRES SPÉCIALISÉS

La détection, les entretiens ou la compréhension d'une situation de harcèlement peuvent être facilités par l'utilisation d'un questionnaire.

Les **2 questionnaires principaux** sont :

- Le **LIPT** (Leymann Inventory of Psychological Terror)
- Le **NAQ-R** (Negative Acts Questionnaire)

LIPT : Questions regroupées
en 5 catégories

- 1 Agissement empêchant la personne de **s'exprimer**
- 2 Agissements visant à **isoler** la personne
- 3 Agissements visant à **discréditer** la personne dans le travail
- 4 Agissements visant à **déconsidérer** la personne auprès des collègues
- 5 Agissements visant à **compromettre la santé** de la personne

La **violence psychologique au travail** peut se définir par une situation où une personne est sujette à des comportements hostiles de la part d'une ou plusieurs personnes de son environnement de travail, qui visent de manière continue et répétée à la blesser, à l'oppresser, à la maltraiter ou encore à l'exclure ou à l'isoler, pendant une longue période de temps.

En **utilisant cette définition**, considérez-vous que vous avez fait objet de violence psychologique au travail au cours des 12 derniers mois ?

☐

1

Oui

☐

2

Non

Si oui, à quoi attribuez-vous ces comportements hostiles envers vous ?

☐

1

À une mauvaise ambiance générale au travail

☐

2

À une mauvaise organisation du travail

☐

3

À des problèmes de management, d'encadrement

☐

4

À des problèmes de compétition entre les gens

☐

5

À l'envie, la jalousie

☐

6

À un conflit ou un différend non résolu au travail

☐

7

Parce que l'on veut me faire partir de l'entreprise

☐

8

Parce que je suis différent(e) des autres à cause de mon âge, sexe, nationalité, ou handicap

☐

9

Ne sait pas

Questionnaire NAQ-R

(Negative Acts Questionnaire - Revised)

Ces affirmations décrivent vos interactions avec vos collègues. Pour chaque affirmation, évaluez la fréquence à laquelle vous vivez les interactions suivantes et entourez **le chiffre correspondant** :

Jamais = 1

Au moins une fois dans le mois = 3

Quotidiennement = 5

Occasionnellement = 2

Au moins une fois dans la semaine = 4

		1	2	3	4	5
1	Quelqu'un retient de l'information et cela affecte votre travail.	1	2	3	4	5
2	Vous êtes humilié ou ridiculisé par rapport à votre travail.	1	2	3	4	5
3	Vous devez effectuer un travail pour lequel vous êtes surqualifié.	1	2	3	4	5
4	Des domaines clés de responsabilité vous sont retirés ou sont remplacés par des tâches plus simples ou déplaisantes.	1	2	3	4	5
5	Des ragots et de rumeurs se propagent à votre sujet.	1	2	3	4	5
6	Vous êtes ignoré ou exclu .	1	2	3	4	5
7	Vous faites l'objet de remarques insultantes ou offensantes sur votre personne, votre attitude ou votre vie privée.	1	2	3	4	5

Le score total est calculé en faisant la moyenne des scores des 22 items du questionnaire, ce qui donne un score compris entre 1 et 5.

Plus le score est élevé, plus les comportements de harcèlement moral sont fréquents et graves. Selon Einarsen et al. (2009), les scores du NAQ-R peuvent être interprétés de la manière suivante :

Score du test inférieur à 1,5	Le niveau de harcèlement est considéré comme faible
Score du test compris entre 1,5 et 2,5	Le niveau de harcèlement est considéré comme modéré
Score du test supérieur à 2,5	Le niveau de harcèlement est considéré comme élevé

L'interprétation du score doit prendre en compte le contexte dans lequel les comportements ont été observés ainsi que d'autres informations pertinentes, telles que les facteurs de risque et les conséquences du harcèlement moral.

6.1 PRÉVOIR UN DISPOSITIF DE SIGNALEMENT

Prévoir un dispositif de signalement

- ▶ Obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés.
- ▶ Communiquer sur le canal interne (e-mail, téléphone...).
- ▶ Communiquer sur le canal externe (Défenseur des droits, IT, médecine du travail).
- ▶ Établir un processus de signalement clair et accessible à l'ensemble des salariés.
- ▶ Former les acteurs internes récipiendaires du signalement.

Enquêter suite à un signalement

- ▶ **Tout signalement** doit conduire à la réalisation d'une enquête.
- ▶ L'enquête est diligentée par la **Direction**.
- ▶ Elle est menée par une **délégation d'enquête**.
- ▶ La délégation **rend son avis**.
- ▶ Le rapport d'enquête **est transmis à la Direction**.

Important

La procédure d'enquête assure la protection de la victime, des témoins et de la personne mise en cause.

6.2 ENQUÊTER SUITE À UN SIGNALLEMENT

Procédure d'enquête suite à une situation supposée de harcèlement

1 - Constituer la délégation d'enquête	2 - Auditions	3 - Transmission des résultats de l'enquête
Acteurs internes Direction/DRH/ Représentant du personnel	De la victime	À la direction
S'assurer que les acteurs soient formés aux textes de loi.	Des témoins	Le rapport détaillé est conservé par la direction.
Clarifier les sanctions possibles (règlement intérieur).	De la personne mise en cause	Communication des résultats à la victime et à la personne mise en cause
	Pas de confrontation	Appliquer les sanctions éventuelles.
	Rédiger des comptes-rendu.	

Conseils pour garantir un juste équilibre de l'enquête

- ▶ Ne pas organiser de confrontation.
- ▶ Assurer la protection de la victime, des témoins et de la personne mise en cause.
- ▶ Inclure un représentant du personnel.
- ▶ Former les membres de la délégation d'enquête.
- ▶ Insister sur l'écoute, respecter le contradictoire.
- ▶ Faire preuve de discrétion, de neutralité et d'équité.
- ▶ Apporter du soutien.
- ▶ Documenter les faits, rédiger un compte-rendu, un rapport détaillé.
- ▶ Informer sur les sanctions possibles.

6.3 AIDE EXTÉRIEURE ?

Il est possible de faire appel à des **médiateurs externes** :

Médiation judiciaire

Imposée ou suggérée par un **juge**

Médiation conventionnelle

Démarche volontaire **entre les parties**, sans intervention d'une autorité judiciaire

La **médiation judiciaire** est une procédure par laquelle un juge saisi d'un litige, notamment devant le Conseil de prud'hommes, invite ou ordonne aux parties de rencontrer un médiateur, dans le but de faciliter le dialogue et trouver un accord amiable, sans passer par un jugement.

La médiation judiciaire est encadrée notamment par les articles 131-1 et suivants du Code de procédure civile, et est applicable devant le Conseil de prud'hommes.

La **médiation conventionnelle** est un processus volontaire par lequel deux ou plusieurs parties en conflit, notamment dans le cadre professionnel, décident d'un commun accord de recourir à un médiateur indépendant et neutre, en dehors de toute procédure judiciaire, pour tenter de parvenir à une solution amiable à leur litige.

La médiation conventionnelle est engagée avant la saisine d'un juge, ou en dehors de tout cadre judiciaire. Les parties choisissent librement le médiateur, le cadre, le rythme et les modalités.

La médiation conventionnelle permet de régler le conflit à moindre frais, dans un délais plus court qu'un procès.

La médiation conventionnelle est encadrée par les articles 1530 à 1535 du Code de procédure civile.

Le Code du travail encourage aussi les modes alternatifs de règlement des différends (Article L1152-6).

En cas d'accord, celui-ci peut être formalisé par écrit et homologué par un juge pour lui donner force exécutoire.

Critère	Médiation conventionnelle	Médiation judiciaire
Lancement	À l'initiative des parties	Proposée ou ordonnée par un juge
Moment	Avant tout procès	Pendant un procès ou une procédure en cours
Cadre	Contractuel, informel	Encadré par le juge
Obligation	Jamais obligatoire	Peut être imposée avec accord des parties

7

AGIR EN PRÉVENTION DES HARCÈLEMENTS

7.1 QUELLES ACTIONS DE PRÉVENTION ?

Information	Affichage des articles de loi
	Rappels des dispositions légales dans le règlement intérieur
Évaluation des risques professionnels	Comprenant l'évaluation des Risques Psycho Sociaux (RPS)
Formation	Formation du management, du personnel
	Formation des représentants du personnel (CSE/CSSCT)
	Référent.e harcèlement sexuel
Procédure d'alerte	Mobiliser les acteurs de la prévention
	Faciliter les signalements
	Procédure d'enquête
Engagement de la direction	

7.2 AFFICHAGE OBLIGATOIRE

Un **affichage obligatoire** est prévu en matière de lutte contre le harcèlement sexuel dans les lieux de travail et sur les portes ou dans les locaux où ont lieu les embauches. Cet affichage indique les sanctions applicables, les actions contentieuses civiles et pénales en matière de harcèlement sexuel et les coordonnées des autorités et services compétents.

Code pénal

Contenu de l'article 222-33 (Harcèlement sexuel)

Coordonnées

Du médecin du travail (ou service de santé au travail)

De l'inspection du travail

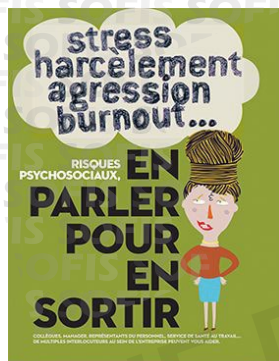
Du défenseur des droits

Des référents « lutte contre le harcèlement sexuel » (Employeur et CSE)

Des moyens d'agir en justice

Conseil des prud'hommes

Dépôt de plainte contre le harceleur

Exemples d'affiches

7.3 ÉVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS

Création et mise à jour annuelle du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)

Évaluation de tous les risques présents dans l'organisation, y compris des risques psychosociaux

Présentation pour avis du DUERP aux représentants du personnel (CSE/CSA/CST)

Le DUERP permet la création du programme annuel de prévention.

7.4 FORMATION DU PERSONNEL

Même s'il n'y a pas de **caractère obligatoire** en matière de formation à la prévention du harcèlement moral...

... **Différents dispositifs existent** et peuvent être organisés au sein de l'organisation :

Sensibilisation à la prévention des harcèlements

Formation des référent(e)s harcèlement

Formation de l'encadrement à l'écoute active

Présentation des dispositifs de signalement

Seule la formation des référents en matière de lutte du harcèlement sexuel est **obligatoire**.

7.5 ENGAGEMENT DE TOUS LES ACTEURS

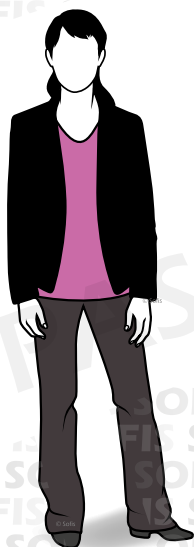
Engagement de la direction

Engagement de l'encadrement

Engagement des salariés, des agents

Engagement des prestataires, des fournisseurs,
des sous-traitants

Engagement des représentants du personnel



SOFIS

vous accompagne dans tous vos projets de formation en santé et sécurité au travail.



En application de la loi du 11 mars 1957 et du Code de la Propriété Intellectuelle du 1er juillet 1992, toute reproduction partielle ou totale à usage collectif de la présente publication est strictement interdite sans autorisation expresse de :



02 46 85 02 99

(prix d'un appel local depuis un poste fixe)

contacts@sofis.fr

www.sofis.fr

Article L.335-2 du Code de la Propriété Intellectuelle :

Toute édition d'écrits, de composition musicale, de dessin, de peinture ou de toute autre production, imprimée ou gravée en entier ou en partie, au mépris des lois et règlements relatifs à la propriété des auteurs, est une contrefaçon et toute contrefaçon est un délit. La contrefaçon en France d'ouvrages publiés en France ou à l'étranger est punie de 3 ans d'emprisonnement et de 300 000 € d'amende.

En cas de litige, le présent document ne peut se substituer aux textes officiels et n'est pas opposable aux jugements des tribunaux compétents.