

1



# Agir en cas de présomption de harcèlement



**COLLECTION**  
LES GUIDES **AGIR**  
POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL



**SECAFI**  
Groupe ALPHA

N°1 du conseil auprès des CE & des CHSCT



## Pourquoi aborder la question du « harcèlement moral » ?

Le « harcèlement moral » est une problématique de plus en plus fréquente dans les milieux de travail. A titre d'illustration, une enquête Sumer de 2010 montre que 22 % des salariés se disent confrontés à des comportements hostiles ou ressentis comme tels sur leur lieu de travail.

Le « harcèlement moral » est une forme de risque psychosocial et de violence au travail, qui peut concerner tout type d'entreprise : industrie, services, administration, associations. De plus en plus de représentants du personnel nous appellent parce qu'ils ont repéré un cas de « harcèlement moral » ou font le constat de maltraitance managériale. Parfois, l'analyse montre qu'il existe, de fait, une (des) situation(s) de « harcèlement » ou de déviance, dans d'autres cas, ces dérives sont le symptôme ou le mode d'expression de dysfonctionnements internes à l'entreprise : problèmes organisationnels ou phénomènes de stress en chaîne, aboutissant à des violences au travail.

Si le « harcèlement » est parfois l'expression de dysfonctionnements plus globaux, il est aussi un risque psychosocial singulier. Dans tous les cas, il s'agit d'analyser ce que ce phénomène nous dit du travail et du fonctionnement de l'entreprise.

Le « harcèlement moral » est une notion à manier avec précaution, car il s'agit aussi d'une notion juridique. Si le mot est parfois banalisé dans le langage courant, il constitue une accusation qui peut être grave, et pour le présumé « harceleur » (risque de diffamation) et pour le présumé « harcelé » (risque de stigmatisation). Aussi, pour traiter le sujet, il vaut parfois mieux, dans un premier temps, parler de situation de travail dégradée.

Face à une situation présumée de harcèlement moral, le réflexe peut être de rechercher une voie juridique. Nous alertons sur le fait qu'une procédure judiciaire est longue et coûteuse, y compris psychologiquement pour la personne qui se pense harcelée. Avant cela, il est préférable d'analyser la situation de travail ou les phénomènes organisationnels qui ont amené une telle dérive pour tenter de les réguler ou de les résoudre si possible et, surtout, éviter que de telles situations ne se reproduisent.

En tant que CHSCT, pour aborder une situation de ce type, il est nécessaire de prendre du recul et de l'analyser « objectivement » et ceci, avec un tiers neutre : expert, médiateur ou intervenant. Celui-ci va pouvoir aborder la question du « harcèlement moral », à partir d'une approche organisationnelle pour déboucher sur des actions concrètes de prévention.

**L'objet de ce guide est de donner quelques clés de compréhension de ce phénomène, en vue d'agir en prévention.**

**Brigitte Mouret**

<b>Préambule</b>	p 2
<i>Pourquoi aborder la question du « harcèlement moral » ?</i>	
<b>Fiche 1</b>	p 6
<i>Définir la notion de « harcèlement »</i>	
<b>Fiche 2</b>	p 7
<i>Sortir des préjugés sur le « harcèlement »</i>	
<b>Fiche 3</b>	p 8
<i>Savoir repérer les alertes nécessitant l'intervention du CHSCT</i>	
<b>Fiche 4</b>	p 9
<i>Les répercussions sur la santé</i>	
<b>Fiche 5</b>	p 11
<i>Le rôle du CHSCT en matière de prévention des situations de « harcèlement » au travail</i>	
<b>Fiche 6</b>	p 12
<i>L'accord national interprofessionnel du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail</i>	
<b>Fiche 7</b>	p 13
<i>Situation présumée de « harcèlement moral », utiliser son droit à l'expertise</i>	
<b>Fiche 8</b>	p 14
<i>Le droit d'alerte pour mise en danger grave et imminent, question délicate</i>	
<b>Fiche 9</b>	p 16
<i>La prévention, une responsabilité de l'employeur</i>	
<b>Fiche 10</b>	p 17
<i>La prévention des situations de « harcèlement moral » au travail</i>	
<b>Fiche 11</b>	p 18
<i>Agir sur les situations présumées de « harcèlement moral » au travail, une démarche progressive</i>	
<b>Fiche 12</b>	p 19
<i>Comment agir face aux personnes dans une situation présumée de « harcèlement » ?</i>	
<b>Fiche 13</b>	p 20
<i>Le recours à la médiation</i>	
<b>Fiche 14</b>	p 21
<i>Pour aller plus loin</i>	
<b>Fiche 15</b>	p 22
<i>Schéma récapitulatif</i>	

## **Pour se repérer :**

- **Fiches 1 à 4** Les éléments pour repérer les situations et processus de « harcèlement »
- **Fiches 5 à 8** Les leviers d'action possibles en tant que représentant du personnel
- **Fiches 9 à 15** Les actions concrètes possibles en matière d'action et de prévention

## **Fiches 1 à 4**

Les éléments pour repérer les situations  
et processus de « harcèlement »

### **Fiche 1**

**Définir la notion de « harcèlement »**

### **Fiche 2**

**Sortir des préjugés sur le « harcèlement »**

### **Fiche 3**

**Savoir repérer les alertes nécessitant  
l'intervention du CHSCT**

### **Fiche 4**

**Les répercussions sur la santé**

## Fiche 1

# Définir la notion de « harcèlement »

**Le harcèlement est défini dans le Code du travail (L. 1152-1 Code du travail)**

« *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* ».



Plus précisément, pour Marie-France Hirigoyen, psychiatre, le harcèlement moral désigne :

« *Toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, afin de mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail* ».

**C'est un mode de relation déséquilibré qui se caractérise par :**

« *L'enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne (la cible).* »

Le Conseil économique, social et environnemental (CESE) et la Commission Nationale Consultative des Droits de l'homme (CNCDH) distinguent plusieurs types de harcèlement, reconnus aujourd'hui par la jurisprudence :

- **Le harcèlement individuel** est une forme d'humiliation et de destruction de l'autre, dans le but de valoriser son pouvoir social ou personnel ;
- **Le harcèlement stratégique** consiste à pousser la personne, dont on veut se débarrasser, à partir afin de contourner les procédures légales de licenciement ;
- **Le harcèlement institutionnel** constitue une dérive organisationnelle ; c'est une déstabilisation des fonctionnements internes qui génère une situation chronique d'épuisement professionnel.

Le harcèlement ne doit pas être confondu avec d'autres notions, types maltraitance, conflit, tensions ou différences de logiques.

**Le « harcèlement moral » renvoie à trois dimensions :**

- Le processus : la **répétition** d'agissements hostiles qui peuvent être de plusieurs natures, la récurrence de mauvais traitements.
- La dimension **persécutive** : avec des agissements répétés et centrés sur la(les) même(s) personne(s).
- Les effets : la **destruction** de la personne, l'atteinte à sa dignité, sa santé, son devenir professionnel.

## Harcèlement ou différence de logique ?

Dans le travail, peuvent coexister des conceptions ou des logiques différentes, voire opposées, sans possibilités d'échanges. Pour autant, toutes les contradictions ou différences au sein des collectifs de travail ne relèvent pas du harcèlement, au contraire. **Le travail est fait de contradictions et d'approches différentes, d'où l'intérêt de les reconnaître et de les mettre en lumière pour les travailler collectivement.** Et, donc, de repenser le travail, de ses enjeux, de ses finalités, de ses modalités... Il y a « harcèlement » lorsque ces situations, à défaut d'être discutées, génèrent des comportements déviants.

## Et si on reparlait du travail ?

Une bonne approche des notions de « harcèlement » permet de comprendre l'origine et d'apporter une (des) réponse(s) pertinente(s) en matière de prévention.

Cela appelle une analyse spécifique.

## Fiche 2

# Sortir des préjugés sur le « harcèlement »

Concernant le « harcèlement », il est nécessaire de sortir des préjugés.

### Le « harceleur » n'est pas forcément un « pervers narcissique »

Le « harceleur » n'a pas forcément un profil particulier : le contexte peut amener une personne à développer des pratiques de harcèlement, sans forcément en avoir conscience elle-même.

### La personne « harcelée » n'est pas forcément une personne fragile

Le « harcelé » n'est pas forcément une personne qui présente une fragilité particulière : la situation de la personne présumée « harcelée » est souvent attribuée à ses fragilités personnelles. Or, la cause est ailleurs. Et si fragilité il y a, elle est une conséquence et non une cause.

Le « harcèlement » fragilise la personne, mais la personne dite « harcelée » n'est pas, a priori, une personne fragile.

### Le « harcèlement » n'est pas forcément un problème hiérarchique

Le harcèlement peut être « vertical », s'il s'exerce dans le cadre d'une relation hiérarchique, ou « horizontal », s'il s'exerce entre collègues n'ayant pas de relation hiérarchique entre eux, par exemple pour éliminer un bouc-émissaire : jalousies, rivalités, culte de la performance individuelle et recherche du « maillon faible », peur sont souvent à la base de ces mécanismes. Lorsque le « harcèlement moral » est le fait d'un supérieur hiérarchique, soit de son propre fait, soit parce qu'il y est poussé par une politique ou un phénomène de dysfonctionnement global, celui-ci utilise son positionnement hiérarchique de manière détournée pour humilier ou persécuter la(les) personne(s).

### Le « harcèlement » n'est pas forcément un problème de personne

Ces phénomènes peuvent apparaître à tout moment même si certaines situations les favorisent

- Stress, pressions, tensions, recherche d'hyper-productivité, lean management.
- Flous dans l'organisation du travail, organisations matricielles non maîtrisées.
- Conflits de pouvoir, luttes de places, rivalités de territoires.
- Mode de management à la tête de l'entreprise ou politique de management, insuffisance managériale.
- Changement organisationnel souvent non-dit, avec, ou non, diminution de personnel, incapacité de l'organisation à prévoir et à mettre en œuvre la transformation des compétences internes.
- Orientations sur le service au client, le business, culte de la performance, objectifs de marge outranciers.

Le harcèlement peut atteindre tout type de personne, que l'on parle du présumé « harceleur » ou du présumé « harcelé ».

### Et la discrimination ?

Dans certains cas, le harcèlement est lié à des situations de discrimination : origine, religion, genre, orientation sexuelle, mandat syndical ou électif, critères physiques...

### En conclusion...

Il est préférable d'aborder les situations présumées de « harcèlement » comme des situations de travail dégradées plutôt que comme des questions de personnes.

C'est ce qui permet au CHSCT d'agir sur les conditions de travail.

## Fiche 3

# Savoir repérer les alertes nécessitant l'intervention du CHSCT

Le harcèlement, quelle que soit sa nature, procède de comportements, langage, allusions ou attaques de plusieurs natures, qui sont plus ou moins perceptibles par la victime au départ. Nous avons pu observer, au travers de nos expertises, différentes « techniques » utilisées dans des situations de « harcèlement ». Pour le CHSCT, ces éléments peuvent constituer autant d'indices ou d'indicateurs d'une dérive possible.

• **Instaurer un mode de relation déséquilibré** : tutoyer sans réciprocité, couper la parole, faire des critiques sur le travail ou sur des dimensions personnelles (physique, tenue vestimentaire...), faire preuve de mépris, de dénigrement, injurier, monter le ton systématiquement ; au contraire, rompre la communication, nier la personne, ne pas répondre aux questions.

• **Discréditer une personne par rapport à ses collègues** : la critiquer ouvertement, la mettre en difficulté en réunion, lui poser des questions auxquelles elle ne peut pas répondre en public, l'envoyer en rendez-vous ou en réunion sans lui donner les informations nécessaires...

• **La menacer, l'intimider, la manipuler** : menacer d'une perte de poste, manier le chaud/froid, user de rhétorique, faire des promesses ou du chantage, jouer sur l'affectif, poser des actes contraires aux paroles...

• **Isoler la personne** : interdire aux collègues de parler à la personne, changer ses horaires pour qu'elle n'ait plus de contact avec eux, ne pas lui transmettre les informations, ne pas l'inviter aux réunions qui portent sur son activité, la mettre dans un poste isolé...

• **La stresser et la contrôler de manière constante** : Donner des objectifs non réalisables, mettre des pressions sur les délais, demander des tâches supplémentaires...

• **La persécuter** : contrôler plusieurs fois par jours son emploi du temps, relever toutes les fois où elle n'est pas dans son bureau pour lui demander des justifications, la surveiller, fouiller ses tiroirs ou ses poubelles, lire ses mails, contrôler ses conversations, la culpabiliser, y compris pour des choses qui ne relèvent pas de sa responsabilité

• **Rendre le travail impossible** : faire des demandes contradictoires ou envoyer des injonctions paradoxales, définir une procédure, puis la dénoncer une fois appliquée, mettre à la poubelle un travail qui vient d'être réalisé et faire exécuter le même travail, donner des règles absurdes...

• **Faire disparaître symboliquement la personne** : supprimer le téléphone, le bureau, le poste, des tâches liées au contrat de travail, des responsabilités, pour les confier à un autre sans prévenir, oublier la personne dans les communications...

• **Remettre en cause la personne, la sanctionner** : pousser à la faute, accuser à tort, réagir de manière disproportionnée à des erreurs ou aléas, demander des justifications oralement, par mail, mettre des avertissements, envoyer des lettres recommandées, ne pas payer des indemnités d'arrêt, refuser les demandes de congés...

### En conclusion...

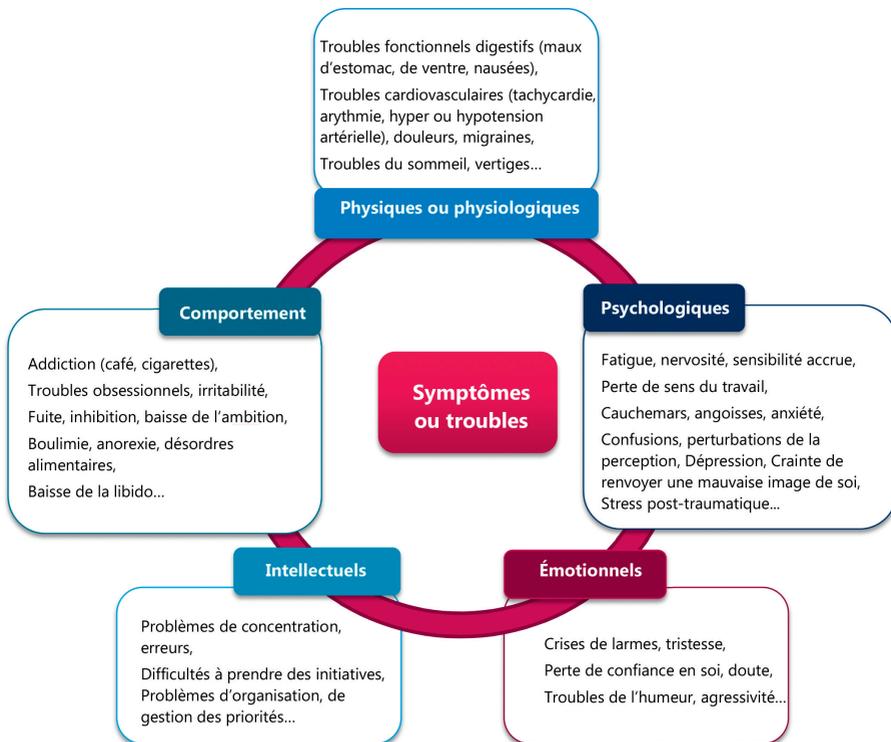
Si vous repérez ces indicateurs, commencez par alerter votre employeur et faites-vous accompagner pour analyser la situation.

## Fiche 4

# Les répercussions sur la santé

Parce qu'il est lui-même générateur de stress, d'anxiété ou de tensions, le « harcèlement moral » est générateur de problèmes de santé.

Comme dans les phénomènes de stress, nous pouvons repérer différents types de symptômes ou troubles.



### En conclusion...

Les premiers effets sur la santé ne sont pas toujours perçus par l'intéressé, qui tarde à en prendre conscience ou à l'imputer à sa situation de travail. Le CHSCT doit être attentif aux autres indicateurs.

Les problèmes de santé liés à une situation présumée de « harcèlement » peuvent amener des problèmes de travail, d'où une inversion de la relation de cause à effet. On est dans un cercle vicieux sur lequel le CHSCT doit être vigilant.

## **Fiches 5 à 8**

Les leviers d'action possibles en tant que représentant du personnel

### **Fiche 5**

**Le rôle du CHSCT en matière de prévention des situations de « harcèlement » au travail**

### **Fiche 6**

**L'accord national interprofessionnel du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail**

### **Fiche 7**

**Situation présumée de « harcèlement moral », utiliser son droit à l'expertise**

### **Fiche 8**

**Le droit d'alerte pour mise en danger grave et imminent, question délicate**

## Fiche 5

# Le rôle du CHSCT en matière de prévention des situations de « harcèlement » au travail

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail a pour mission :

- de **contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs** de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure ;
- de **contribuer à l'amélioration des conditions de travail**, notamment en vue de faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et de répondre aux problèmes liés à la maternité ;
- de **veiller à l'observation des prescriptions légales prises en ces matières**.

Article L4612-1 du Code du travail.

### • Dans le cadre de ses attributions légales, le CHSCT a toute légitimité pour développer son rôle en matière de prévention du harcèlement moral.

*« Le CHSCT contribue à la promotion de la prévention des risques professionnels dans l'établissement et suscite toute initiative qu'il estime utile dans cette perspective. Il peut proposer, notamment, des actions de prévention du harcèlement moral et du harcèlement sexuel. »*

Article L. 4612-3 du Code du travail.

### • Son rôle est essentiellement un rôle de veille et d'alerte en matière de gestion des risques et de suivi des actions de prévention mises en œuvre.

• **Alerter le chef d'établissement**, s'il constate une situation délétère, par exemple, si un salarié est exposé à un risque de « harcèlement ».

• Aborder le sujet en réunion d'instance, de manière confidentielle.

• **Veiller à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires** en matière de prévention, de santé et de sécurité des salariés, dont la mise en œuvre d'actions.

• Procéder à l'analyse des risques professionnels et des conditions de travail.

### Ce que peut faire le CHSCT

- Alerter l'employeur sur des situations de travail délétères
- Tracer ces alertes dans les PV d'instances ou au travers de mails, courriers simples ou recommandés, avec accusé de réception
- Alerter sur des éléments factuels
- Articuler son action avec les autres instances : CE, DP, DS
- Une enquête sur une situation de risque grave, par exemple, après incident ou droit de retrait
- Conseiller le salarié sur ses possibilités d'action
- Mettre le salarié en relation avec des personnes susceptibles d'apporter une aide
- Demander à l'employeur d'agir en prévention ou en régulation
- Rappeler à l'employeur les exigences réglementaires
- Demander une expertise

### Ce que ne doit pas faire le CHSCT

- Accuser des personnes de « harcèlement »
- Écrire directement à la personne présumée « harceleuse » ou écrire des accusations vis-à-vis de cette personne (diffamation)
- Juger d'une situation
- Nommer les personnes sans leur accord, y compris dans un cadre de confidentialité
- Une enquête « pour déterminer si, oui ou non, il y a harcèlement »
- Tenter de régler directement le problème
- Prendre la responsabilité du plan d'action
- Intervenir directement sur la relation dégradée, s'interposer entre les deux parties

### En conclusion...

Ce n'est pas au CHSCT de qualifier une situation de « harcèlement moral ».

En revanche, le CHSCT doit signaler toute situation de travail dégradée et demander des actions en conséquence.

## Fiche 6

# L'accord national interprofessionnel du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail

L'accord national interprofessionnel du 26 mars 2010 est une transposition de l'accord cadre autonome signé par les partenaires sociaux européens le 15 décembre 2006 sur le harcèlement et la violence au travail. **Signé à l'unanimité par l'ensemble des organisations syndicales et patronales**, il dépasse donc le cadre du strict « harcèlement » au travail et porte sur les différentes formes de violences au travail.

### Au travers de cet accord, il s'agit de :

- **Réaffirmer la volonté des partenaires sociaux de traiter de ces questions** en raison de leurs conséquences graves pour les personnes et de leurs coûts sociaux et économiques.
- **Prendre des mesures de protection collective** visant à améliorer la santé et la sécurité des salariés, de **veiller à l'environnement physique et psychologique du travail**.
- **Remettre l'accent sur l'importance du développement de la communication** sur les phénomènes de harcèlement et de violence au travail ainsi que sur **la promotion des méthodes de prévention de ces phénomènes**.

### Les axes de prévention proposés dans l'accord sont les suivants :

- **Recenser**, le cas échéant, les phénomènes de harcèlement ou de violence au travail afin d'en mesurer l'ampleur, d'en appréhender les circonstances et de rechercher les mesures de prévention adéquates.
- Manifester une **vigilance accrue à l'apparition de certains indicateurs ou indices**, tels que des conflits personnels répétés, des plaintes fréquentes de la part de salariés ou de passages à l'acte violents contre soi-même ou contre d'autres.
- **Mettre en place une sensibilisation et une formation** adéquates des responsables hiérarchiques et des salariés.
- **Proposer des mesures visant à améliorer l'organisation, les processus, les conditions et l'environnement de travail** et à donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail.

- Lorsqu'une situation de harcèlement ou de violence au travail est repérée, recourir à la **procédure d'alerte** prévue en cas d'atteinte au droit des personnes.

### Quels modes d'actions préconisés dans l'accord ?

- L'accord propose de mettre en place une **procédure appropriée** pour identifier, comprendre et traiter les phénomènes de harcèlement et de violence au travail.

#### Ses principes :

- Agir avec la **discrétion** nécessaire pour protéger la dignité et la vie privée de chacun.

*• Aucune information, autre qu'anonymisée, ne doit être divulguée aux parties non impliquées dans l'affaire en cause.*

- Les plaintes doivent être suivies **d'enquêtes** et traitées sans retard.

*• Toutes les parties impliquées doivent bénéficier d'une écoute impartiale et d'un traitement équitable.*

*• Les plaintes doivent être étayées par des informations détaillées.*

- Les fausses accusations délibérées ne doivent pas être tolérées et peuvent entraîner des mesures disciplinaires.

- **Une assistance extérieure** peut être utile, comme les services de santé au travail.

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

*• Le CHSCT peut aussi s'appuyer sur un expert pour mener une analyse plus large et plus distanciée.*

*• Par ailleurs, il convient d'apporter un soutien médical et psychologique à la personne.*

### En conclusion...

Les délégués syndicaux peuvent être les relais du CHSCT pour négocier un accord d'entreprise sur le « harcèlement » et la violence au travail. Cet accord peut désigner le CHSCT ou instaurer une commission qualité de vie au travail pour suivre la mise en œuvre et le respect de cet accord.

# Situation présumée de « harcèlement moral », utiliser son droit à l'expertise

Le CHSCT peut faire appel à un **expert agréé** dans le cadre de l'article L.4614-12 du Code du travail *« Lorsqu'un risque grave, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement. »*

### Le « harcèlement » présumé rentre dans le cadre d'une expertise « risques graves »

La finalité est de procéder à une **évaluation des situations et du risque pour les personnes exposées et d'identifier des mesures de prévention adéquates** pour éviter que cette situation ne se reproduise pour les salariés en question, comme pour l'ensemble des salariés.

L'évaluation des risques -et donc la compréhension des problématiques sous-jacentes- est la condition préalable à la construction d'un plan d'action pertinent.

L'expertise est légitime dès lors qu'il y a des alertes ou un recueil d'indicateurs de malaise (plaintes, tensions, arrêts de maladie, absentéisme, conflits...), que le risque soit avéré ou non.

### Comment demander une expertise ? La procédure de mise en œuvre d'une expertise « risque grave »

- Recenser les indicateurs d'alerte.
- Prendre contact avec le cabinet d'expertise pour être appuyé dans votre démarche (dont contenu délibération).
- Organiser une réunion de CHSCT (ordinaire ou extraordinaire)
  - Indiquer à l'ordre du jour la demande de consultation dans le cadre de l'article L. 4612-1 du Code du travail.
  - Informer en séance la direction des préoccupations qui vous conduisent au recours à l'expertise.
  - Argumenter votre délibération en vous appuyant sur les faits qui vous permettent de justifier la « gravité » des risques (par exemple, signaux de

*décompensation sur la santé, alertes du médecin du travail, pleurs, remontée de plaintes, faits constatés...).*

Réaliser un vote (à la majorité des membres élus) sur la base d'une délibération du CHSCT, précisant le thème de l'expertise et le choix du cabinet d'expertise agréé (la direction ne vote pas). Si la direction conteste la nécessité de l'expertise ou le choix de l'expert, elle doit porter sa contestation auprès du tribunal de grande instance statuant en urgence.

### A quoi sert l'expertise dans un cas de présomption de « harcèlement » ?

Les **objectifs** d'une expertise demandée à partir d'une problématique de « harcèlement » sont les suivants :

- Permettre de **prendre du recul** avec la situation.
  - Désaffectiver, déculpabiliser, analyser la situation professionnelle derrière la relation.
- **Objectiver** les conditions de travail (sans pour autant dire si l'on peut parler ou non de « harcèlement », cela relevant du juge).
  - Travailler sur la chronologie, les faits, le croisement entre les faits et les ressentis.
  - Expliquer les sources du problème, mettre en lumière les causes et processus.
  - Montrer les effets.
- Mettre fin à la situation observée, **résoudre le problème**.
  - Le comprendre.
  - Agir à la source, proposer des actions visant à résoudre ou réguler le problème.
- Bâtir un **plan de prévention** ou des actions de prévention, de régulation et de veille.

### L'expertise a un objectif de prévention et d'action.

#### En conclusion...

Ne pas attendre qu'une situation soit trop dégradée ou arrivée à son point de non-retour.

L'expertise peut être demandée dès que le CHSCT constate que l'employeur n'apporte pas de solution concrète à une situation de « harcèlement » présumé pour éviter des drames et trouver une solution quand c'est encore possible.

## Fiche 8

# Le droit d'alerte pour mise en danger grave et imminent, question délicate

Réglementairement, concernant une situation présumée de « harcèlement moral » le CHSCT peut user de son droit d'alerte dans le cadre de la procédure « danger grave et imminent » (Articles L. 4131-2, L. 4132-2 et L. 4131-3 du Code du travail).

*« Le représentant du personnel au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, qui constate qu'il existe une cause de danger grave et imminent, notamment par l'intermédiaire d'un travailleur, en alerte immédiatement l'employeur selon la procédure prévue au premier alinéa de l'article L. 4132-2 ».*  
Article L. 4131-2 du Code du travail.

*« Lorsque le représentant du personnel au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail alerte l'employeur en application de l'article L. 4131-2, il consigne son avis par écrit dans des conditions déterminées par voie réglementaire. L'employeur procède immédiatement à une enquête avec le représentant du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail qui lui a signalé le danger et prend les dispositions nécessaires pour y remédier ».*  
Article L. 4132-2 du Code du travail.

**L'alerte pour danger grave et imminent autorise le droit de retrait du salarié. Cependant, il convient d'être très vigilant : la mise en œuvre de ce droit implique un strict respect de la procédure réglementaire et un recueil suffisant d'informations au préalable. Dans le cas inverse, si les conditions réglementaires ne sont pas complètement remplies, l'employeur peut s'opposer au droit d'alerte -et par conséquent au droit de retrait du salarié-.**

### **Droit d'alerte : la démarche à suivre**

- Alerter l'employeur
- Inscrire cette alerte dans le registre spécial de consignation des dangers graves et imminents
- Rassembler l'ensemble des traces écrites disponibles (PV de CHSCT, remontées DP, rapport du médecin du travail, plainte écrite des salariés...)

- Etablir un plan d'enquête
- Arrêter des mesures conservatoires
- Réaliser une enquête CHSCT conjointement avec la direction (Article L. 4612-5 du Code du travail); informer les parties prenantes du déroulement de cette enquête
- Tenir une réunion extraordinaire du CHSCT et demander la mise en œuvre de mesures correctives et préventives
- Formaliser l'accord ou le désaccord avec l'employeur
- Assurer un suivi
- Saisir l'inspection du travail en cas de désaccord avec l'employeur
- Contacter un expert agréé pour avoir un avis et être éventuellement appuyé pour la rédaction de la délibération dans le cas où vous décidez de recourir à l'expertise

### **Droit de retrait du salarié**

- Dans le cadre du droit d'alerte, le salarié peut exercer son droit de retrait selon l'article L. 4131-3 du Code du travail.  
*« Aucune sanction, aucune retenue de salaire ne peut être prise à l'encontre d'un travailleur ou d'un groupe de travailleurs qui se sont retirés d'une situation de travail dont ils avaient un motif raisonnable de penser qu'elle présentait un danger grave et imminent pour la vie ou pour la santé de chacun d'eux ».*
- Le droit d'alerte est une situation délicate, à utiliser avec précaution. Demandez conseil à votre expert.

### **En conclusion...**

Si le droit d'alerte est délicat à mettre en œuvre dans une situation de danger grave et imminent identifiée (physique par exemple), il l'est d'autant plus dans une situation présumée de « harcèlement ». Les notions de gravité et d'imminence sont plus difficiles à estimer. Par ailleurs, il convient de faire très attention au risque de stigmatisation des personnes.

## **Fiches 9 à 15**

Les actions concrètes possibles en matière d'action et de prévention

### **Fiche 9**

**La prévention, une responsabilité de l'employeur**

### **Fiche 10**

**La prévention des situations de « harcèlement moral » au travail**

### **Fiche 11**

**Agir sur les situations présumées de « harcèlement moral » au travail, une démarche progressive**

### **Fiche 12**

**Comment agir face aux personnes dans une situation présumée de « harcèlement » ?**

### **Fiche 13**

**Le recours à la médiation**

### **Fiche 14**

**Pour aller plus loin**

### **Fiche 15**

**Schéma récapitulatif**

## Fiche 9

# La prévention, une responsabilité de l'employeur

### Le harcèlement moral est un risque psychosocial

La réglementation française relative à la prévention des risques psychosociaux est inscrite dans les textes généraux en vigueur sur la prévention des risques professionnels :

- L'employeur est tenu, en vertu de l'obligation générale de sécurité qui lui incombe, d'évaluer les risques éventuels et de **prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des salariés** de son entreprise.
- A cette fin, en application des articles L. 4121-1 à 3 et R. 4121-1 et 2 du Code du travail, il doit

élaborer et tenir à jour un document unique d'évaluation des risques qui recense l'ensemble des risques pour la santé et la sécurité du personnel dans l'entreprise.

- Au même titre que les autres risques professionnels, **les risques psychosociaux doivent nécessairement donner lieu à une évaluation retranscrite dans le document unique.**

**L'employeur a une obligation de résultats en matière de santé et de sécurité des travailleurs (L4121-1).**

### Trois niveaux de prévention

#### PRÉVENTION PRIMAIRE

**Approche par l'organisation et les relations de travail**

Le harcèlement est considéré comme un risque professionnel.

Les comportements des « harceleurs » sont la conséquence d'une situation de travail dégradée.

*(Ex, un manque de clarification des process ou fonctions, des pressions irréalistes, des désaccords managériaux, des changements non-dits...)*

#### PRÉVENTION TERTIAIRE

**Approche par la prise en charge de l'individu, son accompagnement**

Un travail de réparation de la victime peut être entamé. S'il s'agit d'un « harcèlement individuel » cela peut déboucher sur la sanction du « harceleur ».

*(Ex, suivi par le médecin du travail, soutien psychologique...)*

#### PRÉVENTION SECONDAIRE

**Approche par la relation**

Un intervenant ou médiateur travaille sur les relations interindividuelles.

Cela implique de comprendre les fondements de la relation dite de « harcèlement ».

*(Ex, incompréhension, stress, non-dits...)*

L'objectif d'une démarche de prévention des risques psychosociaux est de prévenir et / ou de réduire les tensions, et de construire leur régulation. Pour cela il convient de chercher et d'analyser les causes, tout en définissant des actions partagées.

### En conclusion...

Les alertes doivent déboucher systématiquement sur des actions de prévention et de régulation. L'entreprise doit agir concrètement et de fait. Ces actions doivent être suivies par le CHSCT. Les procédures d'alerte et de recours doivent être, elles aussi, concrètes. Les victimes ne doivent pas faire l'objet d'une sanction, quelle qu'elle soit.

## Fiche 10

# La prévention des situations de « harcèlement moral » au travail

Trois approches doivent être développées en parallèle sur les situations de « harcèlement », qui renvoient aux trois types de prévention, primaire, secondaire et tertiaire

promouvoir la santé

### La prévention primaire « CONCEPTION »

Réduire, ou mieux, éliminer, les différents facteurs de risques présents dans l'organisation, comme le préconise le Code du travail: « d'abord supprimer les risques à la source ».

protéger la santé

### La prévention secondaire « REGULATION »

Garantir le repérage précoce, le contrôle des sources de stress et la gestion des symptômes pour diminuer les conséquences, endiguer.

retrouver la santé

### La prévention tertiaire « RÉPARATION »

Traiter, réhabiliter, favoriser le retour au travail, analyser les échecs pour éviter leur reproduction.

### En conclusion...

S'il est parfois nécessaire d'avoir une approche réparatrice, il est toujours fondamental de reboucler systématiquement sur les préventions primaires et secondaires : travailler sur les origines organisationnelles de façon à réinstaurer des régulations là où est constatée une dégradation de la situation professionnelle.

# Agir sur les situations présumées de « harcèlement moral » au travail, une démarche progressive

La prévention des situations de harcèlement présente des difficultés spécifiques à cause des **phénomènes de déni (refus de voir) ou des difficultés de prise de conscience**. Le sujet est souvent source de tension et les débats sur ce thème ne sont pas toujours exempts eux-mêmes de manipulation. Sur ce thème, il convient d'être particulièrement factuel et vigilant.

La prévention du « harcèlement » est difficile aussi compte tenu du **caractère insidieux** de ce type de risque. Le « harceleur » comme la victime n'ont pas toujours conscience de ce qui se passe :

- Côté « harceleur », les comportements de maltraitance ne sont pas toujours perçus si la personne est elle-même soumise à un stress intense ou si elle est portée par un discours ambiant sur « l'incompétence » des salariés.
- Côté victime, le processus est tellement incompréhensible qu'il n'est pas compris au début ni même perçu ; c'est la répétition et le malaise progressif qui amèneront une prise de conscience parfois tardive.

La prévention du « harcèlement » nécessite une **culture partagée sur les risques psychosociaux et le « harcèlement »**. Il convient alors d'**objectiver** ces situations de « harcèlement » et de mettre en lumière les processus sans accuser.

**Aussi, pour lancer une démarche de prévention, il convient d'avancer prudemment et de mener une démarche progressive.**

### Commencer par

- Parler de situations de travail difficiles et non de « harcèlement », ce qui pourrait être considéré comme une accusation, voire une diffamation, commencer par déculpabiliser.
- Rester discret tout en assurant une traçabilité (PV de CHSCT, notes, courriers) ; le cas échéant,

faire double PV de CHSCT, l'un exhaustif, l'autre à destination des salariés.

### Si ça ne suffit pas,

- Relever les faits, rechercher les éléments explicatifs, éviter de personnaliser.
- Associer à la démarche les acteurs de prévention : direction, CHSCT, préventeur, médecin du travail, éventuellement services RH, etc.
- Demander à l'employeur de solutionner le problème et de protéger la personne, éventuellement de faire intervenir un médiateur.
- Si besoin, demander une expertise CHSCT.

### Si aucune action n'est proposée,

- Revenir régulièrement sur le sujet en montrant les indicateurs d'alerte (plaintes, pleurs, remontées des salariés, traces mails...), tant qu'une solution n'a pas été trouvée.
- Déclencher un droit d'alerte selon l'article L. 4131-2 du Code du travail.
- Alerter l'inspecteur du travail.
- En dernier ressort, mener une action juridique.

### En conclusion...

L'expérience Secafi montre qu'il existe une **corrélation entre qualité du dialogue social et prévention des risques psychosociaux**. Parfois, cependant, l'intervention d'un tiers (expert, inspecteur du travail) est nécessaire.

# Comment agir face aux personnes dans une situation présumée de « harcèlement » ?

Même lorsqu'il y a remontée de plaintes ou indicateurs allant dans ce sens, **une relation interindividuelle dégradée n'est pas forcément une situation de « harcèlement »**.

**Le droit français est basé sur la présomption d'innocence !**

La personne qui se dit « harcelée » doit pouvoir trouver des recours ou des soutiens, de même que la personne présumée « harceuse ».

### Que conseiller à une personne qui se dit « harcelée » ?

Ne pas rester isolée, parler de sa situation : rechercher de l'écoute auprès d'une personne de confiance (médecin du travail, psychologue, représentant du personnel...).

Tenter de renouer le dialogue, le cas échéant avec un tiers.

Se protéger.

Commencer à constituer un dossier, se faire conseiller par une personne de son choix (inspecteur du travail, associations d'aide aux victimes, syndicat, conseil juridique...).

### Que conseiller à une personne accusée de « harcèlement » ?

Réinstaurer un dialogue avec la(les) personnes impactées, en veillant à la forme et en s'assurant de ce qui est entendu, pour éviter les quiproquos ou incompréhensions.

Alerter son supérieur, les services de ressources humaines.

Se faire conseiller.

Se protéger, éviter les situations sans témoin.

Constituer sa défense.

Rester factuel, travailler la forme, le langage, ne pas entrer dans la dimension personnelle, s'appuyer sur des critères objectifs, négocier...

### Que faire quand un élu est alerté d'une situation de "harcèlement" ?

Evoquer la situation avec la direction.

Ecouter la personne qui se dit "harcelée".

L'orienter vers des personnes compétentes (médecin du travail, médecin personnel, psychologue, le cas échéant, la hiérarchie, les ressources humaines...).

En informer le CHSCT.

Informar la personne des différentes possibilités d'action.

Le cas échéant, la conseiller sur la constitution de son dossier ou la mettre en contact avec l'inspecteur du travail, le syndicat, un conseil juridique...

Source INRS

### En conclusion...

Il est nécessaire, dans une situation présumée de « harcèlement », d'agir parallèlement sur les trois dimensions :

- Protection de la personne, dite « harcelée ».
- Accompagnement de la personne, dite « harceuse ».
- Traitement de la situation de travail et des causes organisationnelles.

# Le recours à la médiation

L'accord national interprofessionnel de 2010 préconise la mise en place d'un dispositif de médiation pour réguler les problèmes de « harcèlement » ou trouver une solution. Toutefois, cette réponse n'est pertinente que dans certaines situations et permet rarement de reboucler sur de la prévention primaire.

**L'action de prévention dépend de l'analyse de la situation et des problématiques qui la sous-tendent**, d'où l'intérêt de l'expertise pour comprendre ce qui provoque ce type de problème et agir à la source : le risque psychosocial ou de sanction peut être évité par une compréhension du problème.

### La médiation est-elle la réponse la mieux adaptée ?

**Il est important, avant d'entamer une action, d'en préciser les contours et règles du jeu.**

Cela passe par des définitions précises.

### Qu'est-ce que la médiation ?

La médiation consiste en **l'intervention d'un tiers pour faciliter la communication et la résolution de problème.**

Il s'agit de faciliter la relation à partir de la compréhension d'une situation.

### Les conditions d'une médiation

**Le processus de médiation doit respecter un processus spécifique :**

- *Un tiers neutre, impartial et indépendant.*
- *Qui s'engage sur la confidentialité des échanges et demande aux parties de s'y engager.*
- *Qui respecte la liberté de décision des protagonistes du conflit.*
- *Qui favorise l'émergence d'une solution commune.*

### Les obligations du médiateur

**Le médiateur a une obligation de moyens et non de résultats.**

Il travaille sur la base du **libre consentement** et la **capacité de décider des personnes.**

### Eviter les confusions

#### Ne pas confondre médiation et arbitrage !

L'arbitrage est l'intervention d'un tiers qui prend parti pour un des acteurs de la relation : le tiers arbitre entre les deux personnes pour prendre une décision et imposer une solution. C'est donc l'inverse d'une médiation.

### Y a-t-il d'autres actions possibles ?

L'action de médiation n'est en aucun cas suffisante, d'autres actions complémentaires doivent être menées pour agir sur le fond du problème.

Selon l'analyse de la situation, plusieurs actions sont possibles :

- *Si l'on est sur du harcèlement individuel et une dérive comportementale isolée, la rupture du lien entre les personnes peut être nécessaire ; par ailleurs, un rappel de la loi est nécessaire.*
- *Le plus souvent, il faut travailler sur les éléments à la source du harcèlement : clarifier l'organisation, optimiser les processus de travail, clarifier la stratégie, mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, alerter l'inspection du travail, former les managers...*

### En conclusion...

Toute intervention en matière de « harcèlement » doit reposer sur :

- Des règles du jeu partagées.
- Un mode d'action négocié et co-construit avec les personnes concernées.
- Des régulations possibles, y compris à l'intérieur du dispositif, et ce, sur une base d'égalité des parties.
- Un respect des règles de déontologie, notamment la confidentialité.

### Pour aller plus loin

#### Ouvrages généraux

- Dejours C. (1993). *Travail et usure mentale. De la psychopathologie à la psycho-dynamique du travail*. Editions Bayard.
- Hirigoyen, MF. (2004). *Malaise dans le travail : harcèlement moral : démêler le vrai du faux*. Paris. Editions de la Découverte.
- Hirigoyen MF. (2002). *Le Harcèlement moral dans la vie professionnelle*. Editions Pocket.
- Leymann H. (2002). *La Persécution au travail*. Editions du Seuil.
- Montreuil E. (2011). *Prévenir les risques psychosociaux*. Editions Dunod. Édition 2014.
- Pezé M., Saada R. et Sandret N. (2011). *Travailler à armes égales*. Editions Les temps changent.
- Valette, J.-C. (2000). *Le harcèlement moral au travail. L'action collective pour la santé mentale. Droit ouvrier*.
- Guide pratique de l' élu de CE et de CHSCT. Au service du CE, édition 2014.

#### Dialogue social

- Accord cadre européen sur le stress au travail.  
[http://www.stophboss.org/uniindep.nsf/07cedf4b72097a8fc12571e9004d8720/\\$FILE/ETUC](http://www.stophboss.org/uniindep.nsf/07cedf4b72097a8fc12571e9004d8720/$FILE/ETUC)
- Accord-cadre européen sur le harcèlement et la violence au travail (UNICE/UEAPME, CEEP, CES, EUROCADRES).  
<http://translate.google.fr/translate?hl=fr&langpair=en%7Cfr&u=http://www.worker-participation.eu/EU-Social-Dialogue/Interprofessional-ESD/Outcomes/Framework-agreements/Framework-agreement-on-harassment-and-violence-at-the-workplace-2007>
- Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail.  
[http://www.anact.fr/web/publications/NOTINMENU\\_af\\_fichage\\_document?p\\_thingIdToShow=2040548](http://www.anact.fr/web/publications/NOTINMENU_af_fichage_document?p_thingIdToShow=2040548)

- Accord 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail.  
<http://www.travaillermieux.gouv.fr/IMG/pdf/accord-harcèlement-violence-2010.pdf>
- Rapports, analyses et dossiers publics  
Debout, M. (2001). Le harcèlement moral au travail. Conseil économique et social. Section du travail.  
<http://www.conseil-economique-et-social.fr/travaux-publies/le-harcèlement-moral-au-travail>

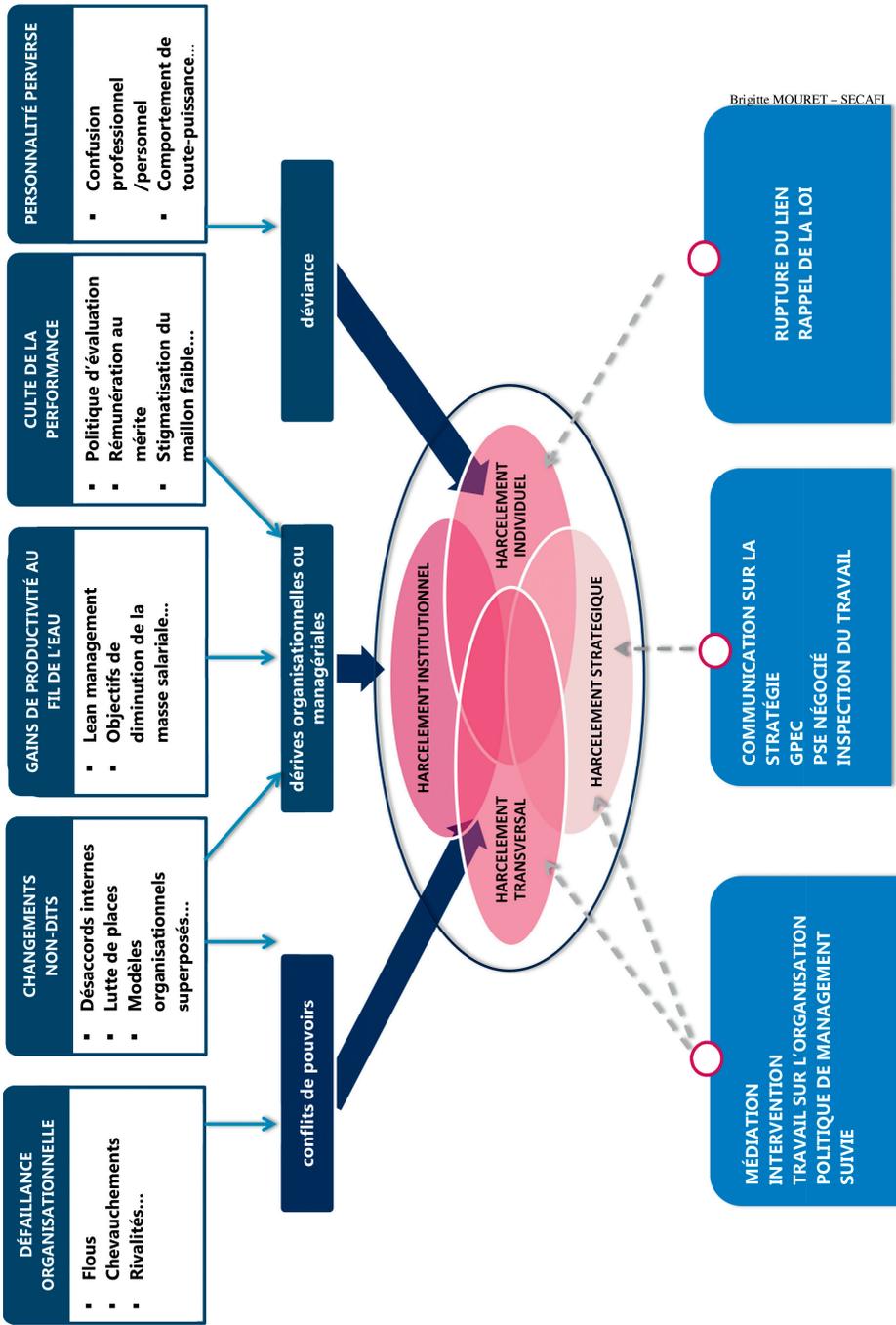
#### Dossiers numériques

- Harcèlement moral au travail. (2010). Service-public.  
<http://vosdroits.service-public.fr/F2354.xhtml>
- Risques psychosociaux. Comment agir ? (2011). Ministère du travail, de l'emploi et de la santé. Travailler mieux.  
<http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Stress-les-risques-psychosociaux.html>
- Suicide en lien avec le travail. (2007). INRS. Dossier Web.  
<http://www.inrs.fr/dossiers/suicide.html>

#### Articles

- Institut national de recherche et de sécurité (INRS).  
<http://www.inrs.fr/>
- Ministère du travail de l'emploi et de la santé.  
<http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/espaces,770/travail,771/>
- Organisation mondiale de la santé (OMS).  
<http://www.who.int/fr/>
- Travailler mieux.  
<http://www.travailler-mieux.gouv.fr>

## Schéma récapitulatif



Brigitte MOURET – SECAFI





### **Brigitte MOURET, directeur de mission chez SECAFI**

Sociologue d'entreprise et psychosociologue (Université & IEP Paris), Brigitte Mouret a rejoint SECAFI après une carrière professionnelle d'une trentaine d'années dans le conseil, la formation universitaire et la recherche. Au sein d'un laboratoire de recherche du CNRS, puis de cabinets conseil, elle a travaillé sur la conduite et l'accompagnement des changements selon différents angles d'approches (management, organisation, gestion des ressources humaines, prévention). Spécialisée dans les risques psychosociaux, Brigitte Mouret a conduit de nombreuses missions sur cette thématique (stress, harcèlement, charge mentale, souffrance au travail, violences, suicides, tentatives de suicide, etc.) dans une variété de secteurs (public, privé et associatif) et au plan européen.

## **Nous contacter : vos correspondants locaux**

- Marseille **Christophe CAUCHON** : 06 79 66 08 59 [christophe.cauchon@secafi.com](mailto:christophe.cauchon@secafi.com)
- Paris **Jean-Matthieu SASSIER** : 06 16 53 41 79 [jean-matthieu.sassier@secafi.com](mailto:jean-matthieu.sassier@secafi.com)
- Nantes **François COUTENCEAU** : 06 48 13 10 92 [francois.coutenceau@secafi.com](mailto:francois.coutenceau@secafi.com)
- Metz **Patrick MALLEVIALE** : 06 73 48 43 86 [patrick.malleviale@secafi.com](mailto:patrick.malleviale@secafi.com)
- Lyon **Bertrand ARTIGNY** : 06 74 64 17 63 [bertrand.artigny@secafi.com](mailto:bertrand.artigny@secafi.com)
- Toulouse **Laurent MAUNIER** : 06 77 09 26 79 [laurent.maunier@secafi.com](mailto:laurent.maunier@secafi.com)
- Lille **Anne-Marie PENZO** : 06 19 20 21 13 [anne-marie.penzo@secafi.com](mailto:anne-marie.penzo@secafi.com)
- Bordeaux **Cyril LONGIN** : 06 72 92 68 80 [cyril.longin@secafi.com](mailto:cyril.longin@secafi.com)

## **Les autres guides disponibles dans notre collection « Agir pour l'amélioration des conditions de travail »**

- Les risques psychosociaux
- Les troubles musculo-squelettiques
- Les cancers professionnels

*Ces guides sont en téléchargement gratuit sur notre site internet : [www.secafi.com](http://www.secafi.com)*



**SECAFI**  
Groupe ALPHA