



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,  
de la formation et de la recherche DEFR  
**Secrétariat d'Etat à l'économie SECO**

# Mobbing et autres formes de harcèlement

Protection de l'intégrité  
personnelle au travail

SECO | Conditions de travail

# Notre organisation

Editeur:  
SECO | Direction du travail | Conditions de travail  
ab.sekretariat@seco.admin.ch  
www.seco.admin.ch

Texte de la version originale allemande:  
Margot Vanis, SECO

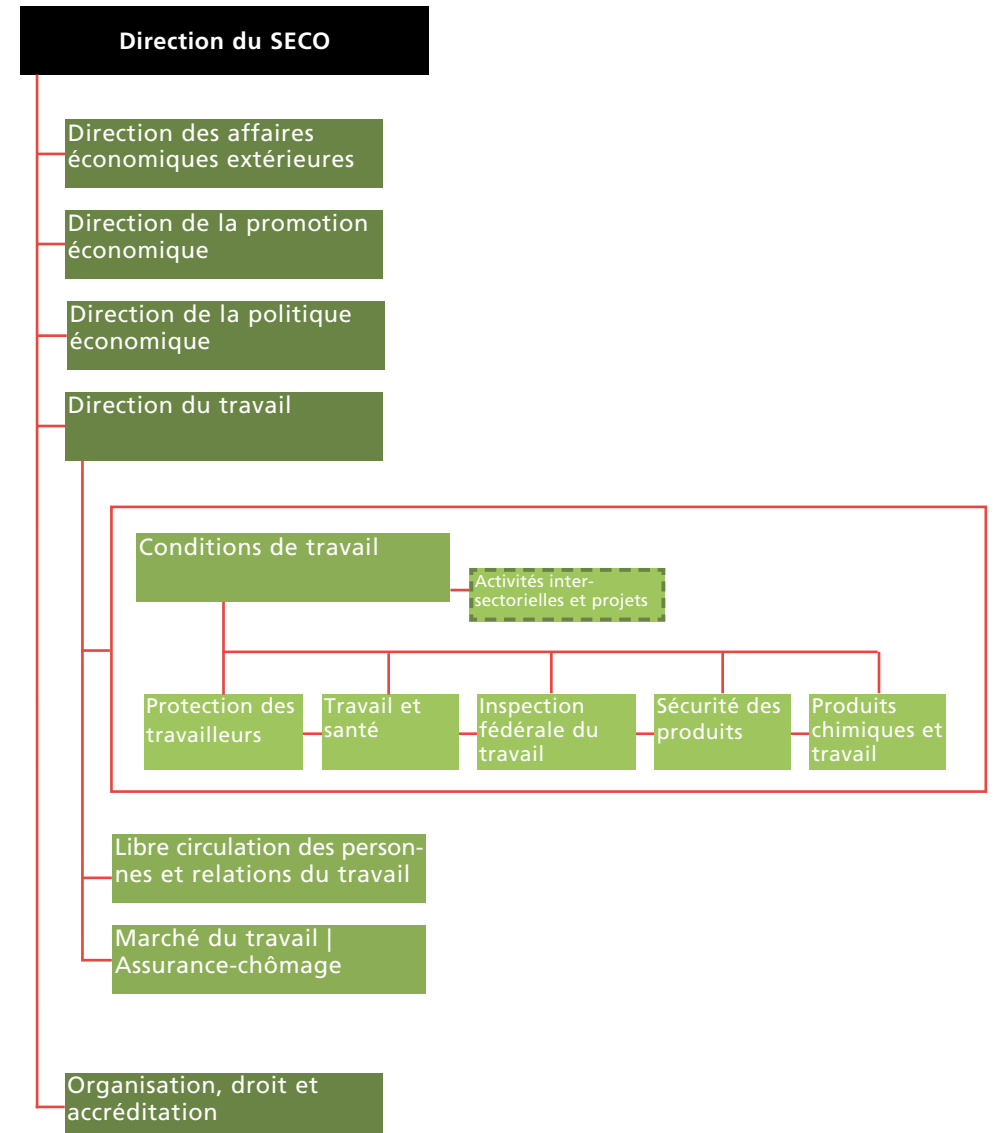
Mise en page:  
Michèle Petter Sakthivel, Berne

Crédit photographique:  
Iris Krebs, Fotolia.com

Distribution:  
OFCL | Office fédéral des constructions et de la logistique, 3003 Berne  
www.publicationsfederales.admin.ch

A télécharger en format PDF sous [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

Numéro de commande: 710.064.f / 2013 /





## Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>6</b>
L'intégrité personnelle	
But de la brochure et public-cible	
<b>Formes d'atteintes à l'intégrité personnelle</b>	<b>8-15</b>
<b>Signes comportementaux et conséquences à long terme</b>	<b>16-17</b>
<b>Facteurs de risque</b>	<b>18</b>
<b>Culture de management et organisation du travail</b>	<b>20-25</b>
<b>Mesures de protection de l'intégrité personnelle</b>	<b>26-35</b>
Sensibilisation des travailleurs à la protection de l'intégrité personnelle: poser les limites – respecter les limites	
Formation des cadres	
Directive pour la protection de l'intégrité personnelle	
Marche à suivre en cas de problèmes	
La personne de confiance: fonction et tâches	
Personnes de confiance internes ou externes?	
Formation des personnes de confiance en interne	
Plaintes auprès de l'employeur et procédure formelle	
Recours à un spécialiste externe pour les enquêtes internes ou la gestion des conflits	
<b>Conseils à l'intention des travailleurs concernés</b>	<b>36-37</b>
<b>Aide et voies de recours en dehors de l'entreprise pour les travailleurs</b>	<b>38-39</b>
<b>Annexe</b>	<b>40-47</b>
Liste de contrôle	
Compléments d'information	
Bibliographie	
Bases légales	

# Introduction

## Les atteintes à l'intégrité de la personne

Les atteintes à l'intégrité de la personne sont des agressions dirigées contre la personne dans sa globalité. Il s'agit de comportements qui transgressent les limites et s'en prennent à l'autre pour l'atteindre dans son estime de soi.<sup>1</sup> Les comportements outranciers ou d'exclusion peuvent être de nature volontaire ou involontaire, étant entendu que dans la vie courante, on ne sait pas toujours si l'on a froissé ou non quelqu'un.

Le mobbing, la discrimination et le harcèlement sexuel forment trois exemples de comportements problématiques qui peuvent porter atteinte à l'intégrité de la personne. Ces trois types de conduites seront traités ensemble dans la présente brochure, dès lors qu'elles appellent des mesures de prévention similaires. Faute de place, on a renoncé ici à traiter d'autres formes d'atteintes à l'intégrité personnelle (p.ex. contraintes à la consommation d'alcool dans le cadre de l'activité professionnelle, contrôle inadmissible du comportement du travailleur, violence physique ou verbale<sup>2</sup> exercée par des personnes extérieures, clients, patients, etc.).

La loi sur le travail, dans son article 6, alinéa 1, oblige l'employeur à «... prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger l'intégrité personnelle des travailleurs...» (Pour de plus amples informations d'ordre juridique, voir annexe p. 46).

La protection de la personnalité exige respect et considération dans les rapports interpersonnels. A cet effet, l'entreprise doit veiller à instaurer des structures de travail et des règles de conduite garantes de rapports loyaux et équitables.

## But de la brochure et public-cible

La brochure s'adresse en premier lieu aux cadres et responsables dans l'entreprise, mais aussi aux travailleurs intéressés; elle vise à offrir une définition de l'atteinte à l'intégrité personnelle, à exposer les différentes formes de violation de la personnalité et à explorer les moyens de la combattre. En annexe (p. 40), le lecteur trouvera une liste de contrôle destinée à faire le point sur les mesures de prévention mises en place dans l'entreprise.

<sup>1</sup> Pour des informations plus détaillées voir aussi Sabine Steiger-Sackmann (2013), p. 76 s.

<sup>2</sup> La violence peut être physique ou se manifester sous la forme de menaces ou d'humiliations ou renfermer des éléments à caractère raciste ou sexuel.



## Formes d'atteinte à l'intégrité personnelle

### Distinction

Les termes de mobbing, de harcèlement ou de violence psychique s'utilisent parfois de manière indifférenciée. Ils ont ceci en commun qu'ils constituent en premier lieu une atteinte à l'intégrité de la personne. Quelques clarifications à propos de ces différentes notions:

### Harcèlement

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail en donne la définition suivante:

«Le harcèlement fait référence à un comportement abusif, répété, dirigé à l'encontre d'un salarié ou d'un groupe de salariés et consistant à traiter injustement, à humilier, à fragiliser ou à menacer la personne harcelée. Le harcèlement peut se manifester sous la forme d'attaques aussi bien verbales que physiques ou par des actes plus subtils tels que des manœuvres visant à isoler la personne dans la structure sociale. Le statut d'une personne, ses compétences professionnelles, sa vie privée, ses caractéristiques physiques, son origine ethnique, son genre ou ses préférences sexuelles peuvent donner lieu à du harcèlement.»

L'Agence européenne signale explicitement que «tout membre d'une organisation est susceptible de subir un harcèlement». On veut dire par là que le harcèlement n'est pas lié à la personnalité d'un individu, mais est propre à une situation.

Chaque conflit ne constitue pas automatiquement une pratique de harcèlement ou une atteinte à l'intégrité de la personne. Les conflits font partie de la vie et surviennent aussi au travail. Ce qui compte, c'est la manière dont ils sont gérés. Aussi, protéger l'intégrité personnelle ne signifie pas nier les conflits ou les «balayer sous le tapis». La non-résolution des problèmes, précisément, peut favoriser des pratiques de mobbing ou, du moins être, en être la source et empoisonner les relations humaines. En conséquence, on aspirera à une culture d'entreprise qui cherche à régler les différends de manière constructive. Bien souvent, un malentendu ou des propos mal interprétés peuvent générer d'immenses tensions qu'il serait possible d'éviter en mettant tout de suite les choses à plat.

### Fréquence de comportements conflictuels au travail:

Pourcentage de personnes ayant répondu par l'affirmative à la question de savoir si elles avaient vécu au cours des 12 derniers mois des situations suivantes dans leur travail.

36 % tensions sur le lieu de travail

15 % traitement injuste

12 % humiliations

8 % mobbing / harcèlement moral / intimidations

8 % menaces et comportement humiliant. Les femmes sont presque deux fois plus exposées à ces comportements que les hommes (11,5 % contre 6 %).

1 % violence physique (après Krieger, R. et al., 2012).

Les données proviennent d'enquêtes représentatives auprès de la population active en Suisse. Les écarts constatés sur des questions similaires indiquent que les personnes interrogées distinguent plusieurs formes de discrimination sociale. Quand bien même la fréquence des comportements portant atteinte à l'intégrité personnelle reste souvent inférieure à 10%, il n'y a pas lieu de minimiser le phénomène dont les conséquences peuvent être graves et multiples.

### Mobbing

Il n'existe pas à ce jour de définition uniforme, communément reconnue sur le plan international. Heinz Leymann, docteur en psychologie du travail germano-suédois, a introduit ce terme dans les travaux scientifiques pour désigner un ensemble d'agissements qui ont cours dans le monde du travail et qui soumettent les individus à un harcèlement systématique dans le but de les détruire et de les pousser peu à peu en dehors de l'entreprise. La recherche consacrée au mobbing, fondée sur les travaux de Lehmann, a mis en évidence 45 agissements constitutifs du mobbing que l'on peut attribuer à cinq domaines:

## Formes d'atteintes à l'intégrité personnelle

### Cinq formes d'actes de mobbing

- Atteintes à la possibilité de communiquer : empêcher la personne de s'exprimer, l'interrompre constamment, l'insulter, la houspiller, retenir l'information
- Atteintes aux relations sociales: la personne est ignorée, exclue, isolée, ses collègues ne parlent plus avec elle
- Atteintes à la réputation sociale: la personne est ridiculisée, de fausses rumeurs sont propagées à son sujet, elle est victime de moqueries, d'humiliations et de remarques insultantes
- Atteinte à la qualité de vie et à la situation professionnelle: la personne se voit attribuer des tâches absurdes, inadaptées ou injurieuses, subit des critiques gratuites, est privée des tâches importantes
- Atteintes à la santé: menaces de violence physique, voies de fait, harcèlement sexuel

Pour déterminer si l'on est véritablement en présence d'un cas de mobbing, au sens juridique et scientifique du terme, il importe de considérer le cas dans le temps. En effet, il ne suffit pas d'examiner des incidents isolés, car ceux-ci peuvent de prime abord sembler de peu d'importance. Du coup, il est bien difficile d'établir s'il s'agit d'une maladresse ou d'une attaque ciblée. Si les incidents se répètent souvent et s'inscrivent dans la durée (plus de six mois), avec pour effet d'exposer les personnes à des agissements hostiles systématiques, on peut parler de mobbing. Voilà qui ne signifie en aucun cas qu'il faille attendre six mois avant d'intervenir

### Éléments constitutifs du mobbing sous l'angle du droit et des sciences sociales:

- Communication systématiquement hostile ou refus de communiquer, agissements tracassiers, constituant des attaques directes ou indirectes envers une ou plusieurs personnes
- Agissements hostiles répétés sur une période prolongée (6 mois environ, ce qui ne veut pas dire qu'il ne faille pas intervenir plus tôt)
- Les agissements sont le fait de collègues ou de supérieurs hiérarchiques.
- Les agissements sont vécus comme hostiles par la personne visée. Il peut arriver que la victime ne distingue aucune intention négative au départ, c'est-à-dire qu'elle n'en prend conscience qu'après coup.
- Le but des agissements est d'exclure la personne attaquée.
- Les agissements visent à exclure la personne attaquée et à la placer dans une position d'infériorité.

quand on a connaissance de telles situations. Des problèmes de santé peuvent apparaître d'ailleurs bien plus tôt.

### Fréquence du mobbing au travail

L'étude détaillée que le Secrétariat d'État à l'économie a menée en 2002 sur l'ampleur du mobbing montre que la notion de mobbing est comprise différemment d'un individu à l'autre (voir l'encadré ci-dessous). Un des résultats importants de l'étude de 2002 est que les trois groupes de personnes concernées présentaient davantage d'atteintes à la santé que les personnes non touchées par le phénomène. Cela a une implication pour la pratique : même en l'absence de plainte de mobbing, des tensions sociales ou un climat d'entreprise empreint d'une absence d'égards réciproques peuvent conduire à un surcroît d'atteintes à la santé.

Personnes ne se déclarant pas mobbées mais subissant des agissements répondant à la définition scientifique du mobbing:

5,2 %

Personnes se déclarant spontanément mobbées et qui peuvent être qualifiées comme telles selon la définition scientifique:

2,4 %

Personnes se déclarant victimes de mobbing mais dont les événements vécus ne correspondent pas (complètement) à la définition scientifique retenue:

2 %

Dans une autre étude datant de l'année 2010, 8% des personnes interrogées ont déclaré avoir été personnellement confrontés au cours des douze derniers mois à des situations de mobbing. L'apparente augmentation du phénomène entre 2002 (4.4 %) et 2010 (8 %) peut tenir à plusieurs facteurs, notamment à une meilleure connaissance de ce qu'est le mobbing, à la formulation distincte des questions dans les deux études considérées ou encore à une réelle progression de l'ampleur du mobbing.

## Formes d'atteintes à l'intégrité personnelle

### Harcèlement sexuel

Est réputé harcèlement sexuel sur le lieu de travail tout comportement à caractère sexuel ou fondé sur l'appartenance à un sexe<sup>4</sup> qui va à l'encontre de la volonté d'une personne et qui porte atteinte à sa dignité (loi sur l'égalité, art. 4). La loi sur l'égalité prévoit à son article 5 des obligations particulières de responsabilité de l'employeur en cas de harcèlement sexuel.

### Le harcèlement sexuel peut prendre plusieurs formes:

- allusions sexuelles, remarques désobligeantes ou scabreuses sur le physique ou l'habillement
- remarques sexistes et plaisanteries sur les caractéristiques sexuelles, le comportement et l'orientation sexuelle des personnes, hommes et femmes confondus
- présentation ou mise en évidence d'images pornographiques sur le lieu de travail
- invitations insistantes avec intentions sexuelles
- contacts physiques non désirés
- pratiques consistant à suivre la personne sur son lieu de travail et en dehors
- avances avec promesses d'avantages ou de récompenses ou menaces de représailles
- attouchements, contraintes ou viol



<sup>4</sup> P.ex. remarques discriminatoires ou sexistes à l'égard des hommes ou des femmes

## Formes d'atteintes à l'intégrité personnelle

### Simple drague ou harcèlement sexuel?

Pour apprécier si le comportement observé relève d'un simple flirt, d'une relation en devenir entre collègues de travail ou d'un cas de harcèlement sexuel, on se tiendra à une règle simple : ce qui compte n'est pas l'intention de la personne qui importune, mais la manière dont la personne concernée perçoit et ressent son comportement, autrement dit le caractère importun ou bienvenu du comportement. Chaque individu est donc tenu, vis-à-vis de lui-même, de se conduire correctement et sans ambiguïté. Le harcèlement peut se produire pendant le travail ou à l'occasion d'activités ou de festivités organisées par l'entreprise. Il peut être le fait de collègues de travail, mais aussi de clients ou de membres d'entreprises partenaires.

### Risque et ampleur du harcèlement sexuel sur le lieu de travail

Lorsqu'on interroge les travailleurs sur la fréquence des comportements jugés importuns sur le lieu de travail, on note étonnamment peu de différences significatives entre les hommes et les femmes.

30% des personnes actives en Suisse ont déclaré avoir été confrontées au cours des 12 derniers mois à des comportements potentiellement importuns au travail.

Toutefois, femmes et hommes ont de ces comportements un **ressenti distinct** et sont aussi confrontés à des formes de harcèlement distinctes:

10,3% des femmes ont déclaré se sentir harcelées ou importunées par ces comportements.

3,5% des hommes ont déclaré se sentir harcelés ou importunés par ces comportements.

2,4% des femmes se sont senties explicitement harcelées sexuellement.

0,2% des hommes se sont sentis explicitement harcelés sexuellement (selon Strub S., Schär Moser M., 2008).

### Discrimination

Le principe d'égalité est inscrit dans la Constitution fédérale (art. 8). Il postule que toute personne, dans sa dignité inviolable, a droit à une protection et donc peut prétendre aux mêmes droits et respect. L'interdiction générale de discriminer veut que personne ne puisse subir de discrimination du fait de son origine, de sa race, de son sexe, de son âge, de sa langue, de sa situation sociale, de son mode de vie, de ses convictions religieuses, philosophiques ou politiques ni du fait d'une déficience corporelle, mentale ou psychique.

### Fréquence des pratiques discriminatoires sur le lieu de travail<sup>5</sup>

Discrimination fondée sur l'âge:

6% des travailleurs se sentent discriminés, les valeurs étant particulièrement élevées chez les jeunes jusqu'au milieu de la vingtaine.

Discrimination fondée sur le sexe:

6% des femmes et

2% des hommes se sentent discriminés en raison de leur sexe.

Il y a atteinte au principe d'égalité lorsqu'à situation égale, une personne n'est pas traitée à égalité par rapport à une autre personne en raison de l'un des critères énoncés ci-dessus et que cela entraîne une forme d'humiliation et d'exclusion. L'art. 3 de la loi sur l'égalité, notamment, interdit explicitement la discrimination fondée sur le sexe dans le domaine du travail et prévoit dans ces cas des procédures et des conditions particulières.

<sup>5</sup> Source: Krieger, R. et al. (2012)



# Signes comportementaux et conséquences à long terme

## Signes comportementaux

Lorsqu'une personne se sent atteinte dans son intégrité, son comportement envers son entourage peut souvent s'en ressentir.

Possibles signes ou indices:

- perte de motivation/passivité des collaborateurs (chez une ou plusieurs personnes)
- attitude de repli chez une ou plusieurs personnes
- irritabilité, attitude défensive
- manque de concentration, troubles de mémoire
- multiplication des plaintes émanant des collaborateurs ou des clients
- participation moins assidue aux activités sociales de l'entreprise
- fréquence accrue des absences, démissions multiples

Les personnes victimes de harcèlement se font parfois remarquer par un comportement énervant ou agaçant : certaines n'arrivent par exemple pas à « lâcher prise » et ressassent sans arrêt leur problème. Il est important que de tels agissements soient rapidement reconnus par l'entourage comme un symptôme potentiel et que les causes de ces comportements soient investiguées. Les victimes ne doivent pas subir une double injustice.

## Conséquences à long terme

Les atteintes à l'intégrité personnelle ont des effets sur le bien-être personnel et la santé. On sait les victimes de mobbing particulièrement sujettes à des problèmes de santé. Elles souffrent notamment de maux de tête, de tension et de nervosité, de troubles du sommeil ou de dépression. A cela s'ajoutent d'autres symptômes psychiques tels que les troubles de la mémoire, la perte de confiance en soi, la tendance au repli sur soi-même, voire une certaine hostilité. D'après une série d'études, les personnes mobbées présentent des symptômes comparables à ceux des troubles post-traumatiques, notamment le fait de revivre constamment l'événement, une attitude constante d'évitement face à tout ce qui peut ramener à l'événement, mais aussi une irritabilité permanente, des troubles du sommeil, des accès de colère, des difficultés de concentration, une vigilance extrême et des peurs excessives. A l'opposé, on observe parfois une baisse d'activité, des réactions de repli social, d'indifférence à l'égard d'autrui, une humeur maussade et un esprit étroit.

Les effets sur la santé peuvent se traduire par une multiplication des absences ou par des absences prolongées, ce qui ne manque pas de compromettre le climat de travail. Au niveau du travail proprement dit, on note souvent une baisse de qualité ou de performance, mais aussi une plus forte rotation du personnel. La tendance accrue à changer de poste pour cause de mobbing a été mise en évidence dans l'étude sur le mobbing du SECO: les personnes interrogées ayant changé de poste il y a moins de six mois déclarent deux fois plus souvent que les autres employés avoir vécu des situations de mobbing sur leur ancien lieu de travail. Parmi les autres conséquences possibles, on retiendra la perte d'image considérable pour l'entreprise lorsque les cas de harcèlement sont portés à la connaissance du public (p.ex. compte rendu de procès).

Les personnes actives ayant subi des comportements sexistes ou du harcèlement sexuel ont dit avoir eu d'abord envie de démissionner ; les réactions citées ensuite sont la détérioration des rapports avec les collègues, une baisse de performance au travail, des sentiments de honte et de culpabilité, des problèmes de sommeil, des angoisses et la dépression.

## Facteurs de risque

### Causes

Les causes du harcèlement sont multiples et complexes. Plusieurs études ont démontré que la personnalité, et d'autres caractéristiques liées aux individus impliqués dans des situations de harcèlement ou de discrimination jouent un rôle mineur.

### Caractéristiques

Les caractéristiques du management, de l'organisation du travail et des rapports interpersonnels constituent en revanche des facteurs de risques importants. Un environnement de travail stressant, des failles dans l'organisation du travail et dans le style de direction sont propres à favoriser directement le mobbing. Un climat fébrile ou tendu peut aussi créer un terreau favorable aux comportements destructifs, aux attitudes irrespectueuses et indignes dans les rapports interpersonnels.



# Culture de management et organisation du travail

Le style de direction ou de management ainsi que l'organisation ou la conception du travail sont des points d'appui essentiels pour promouvoir des rapports interpersonnels constructifs et respectueux sur le lieu de travail. En principe, l'organisation du travail relève de la direction de l'entreprise. Les directives et consignes émises par celle-ci déterminent la latitude dont disposent les travailleurs pour aménager leur travail.

Un premier moyen de prévention contre les atteintes à l'intégrité personnelle consiste à instaurer, sur le plan de l'organisation et de la conduite du personnel, une culture garante d'une collaboration constructive, dans laquelle chaque individu a sa place et jouit de l'estime.

La description des différents facteurs qui suit indique comment agir au niveau du management pour prévenir ou diminuer les atteintes à l'intégrité de la personne. La description ouvre aussi des pistes d'action.

Diverses études montrent que les caractéristiques suivantes du management et de l'organisation du travail constituent des facteurs de risque majeurs d'agissements importuns.

## - Facteurs d'influence

### Style de management

#### Culture du management et des cadres supérieurs

Lorsque la culture dominante dans l'entreprise privilégie un style de direction disciplinant, peu tolérant et discriminatoire, il se met en place un climat de crainte, de méfiance, de concurrence extrême et d'intimidation. L'absence de règles de conduites dans les rapport sociaux peut favoriser des comportements négatifs.

## + Facteurs d'influence

#### Style de management fondé sur l'encouragement

Un style de direction qui favorise l'entraide en prenant en compte les besoins de l'entreprise et ceux de son personnel est propice à une collaboration fructueuse. L'estime se traduit non seulement dans la reconnaissance du travail fourni, elle transparaît aussi au quotidien dans le management.

## - Facteurs d'influence

### Styles de management excessifs

Les entreprises caractérisées par des hiérarchies figées, des rapports de force très inégaux, une culture très compétitive, ainsi que les grandes organisations bureaucratiques sont plus sujettes aux comportements agressifs. Un style de management très directif entrave la communication puisqu'il empêche les discussions sur les questions importantes.

L'inverse est vrai aussi, au sens où les cultures trop laxistes, les structures peu claires et les compétences mal définies peuvent être à l'origine de frustrations, de tensions sociales et conduire, elles aussi, au mobbing. De plus, une tolérance mal comprise envers les comportements irrespectueux risque de dégrader les rapports interpersonnels.

### Compétition sans règles

Les méthodes de management modernes partent généralement d'une conception de compétition accrue. Il peut arriver alors que les collaborateurs soient exhortés à améliorer leurs performances par rapport à leurs collègues et qu'au surplus, ils ne s'embarrassent plus de scrupules pour arriver à leurs fins. On aplanit ici les hiérarchies sans définir clairement les règles de la collaboration. Ces libertés nouvelles offrent un terrain propice aux abus de pouvoir.

## + Facteurs d'influence

Éléments importants pour signifier l'estime:

Qualité de la planification et participation des intéressés.

Intérêt pour les collaborateurs, pour leurs aptitudes et leurs expériences.

Propension à régler les problèmes.

Clarté dans la conception et l'attribution des tâches.

Qualité de la communication et des outils de travail disponibles, etc.

### Règles du jeu claires et précises

Les règles de la collaboration doivent être clairement définies. Les employés doivent pouvoir s'appuyer sur le respect des normes sociales. Ils savent ce que l'entreprise tolère et ce qu'elle réprime.

## Culture de management et organisation du travail

### - Facteurs d'influence

Les méthodes de management telles que l'évaluation individuelle et le salaire au mérite peuvent amplifier le phénomène. Les mesures visant à introduire plus de compétition risquent de diviser les équipes si elles ne sont pas assorties de dispositions régissant la collaboration.

### Organisation du travail

#### Forte pression au travail et faible degré d'influence

Un effectif du personnel chroniquement trop restreint, une forte pression au travail avec peu de moyens d'influence, engendrent des situations d'insatisfaction, de fatigue et un certain fatalisme.

Les tensions et les frustrations qui en résultent favorisent les comportements agressifs et blessants, aussi bien au travail que dans la sphère privée. La course aux délais favorise aussi les pratiques de mobbing, car le temps manque pour résoudre les conflits de manière constructive.

### + Facteurs d'influence

#### Tâches maîtrisables et voix au chapitre

Les charges de travail équilibrées et l'autonomie favorisent une gestion des conflits de nature constructive. Il importe que le volume de travail soit maîtrisable, c'est-à-dire qu'on en demande pas trop ni trop peu aux employés. Plusieurs éléments y contribuent, notamment une définition claire des tâches, un bon flux d'information, un minimum de dérangements, un effectif suffisant, une certaine marge de manœuvre dans l'aménagement et l'organisation du travail (pauses, procédures). Des tâches qui font sens, dans lesquelles chacun comprend sa contribution à l'ensemble et qui correspondent à la motivation des employés, tout cela est favorable au bien-être du personnel et par conséquent au climat de travail.

### - Facteurs d'influence

#### Conception et attribution des tâches incertaines

Des tâches mal définies et peu claires, une répartition du travail inéquitable peuvent être source de frustrations, de tensions relationnelles et de comportements destructeurs.



#### Absence de communication

Une information qui circule mal, une réaction autoritaire de la hiérarchie aux avis divergents, l'absence d'occasions d'échanger à propos des tâches et des objectifs peuvent favoriser de manière générale le mobbing et les atteintes à l'intégrité personnelle.

### + Facteurs d'influence

#### Structures de travail claires, autonomie et participation

Une attribution claire des tâches et des responsabilités assortie d'une véritable latitude décisionnelle constituent des fondements essentiels d'une bonne collaboration. Une attention particulière doit être accordée à la gestion des interfaces.

Des responsabilités mal circonscrites conduisent généralement les personnes à outrepasser leurs attributions, avec des tensions psychosociales à la clé. Il est capital de veiller au respect des accords et conventions et d'en examiner régulièrement le degré d'actualité (p.ex. description de poste).

Les autres conditions d'une bonne collaboration se résument à une information et une participation suffisantes des collaborateurs au processus de planification et décision et à un système de promotion transparent et équitable.

#### Bonne communication

Pour créer un bon climat de travail, il faut offrir aux collaborateurs suffisamment d'occasions d'échanger en face à face et créer des canaux d'information transparents. L'information doit circuler dans les deux sens et ne doit pas rester de nature formelle. Il doit être possible de poser des questions et d'aborder des problèmes, faire part de ses doutes

## Culture de management et organisation du travail

### - Facteurs d'influence



Les « cuisines à ragots » ou les cultures de jérémiades sont selon les études des terreaux propices au mobbing.

Dans les cultures d'entreprise très machistes, on tolère plus facilement des comportements de harcèlement sexuel.

### + Facteurs d'influence

sans craindre d'être ridiculisé ou de subir d'autres inconvénients. Cela vaut aussi bien pour ce qui touche au travail proprement dit, que pour la clarification des compétences, des attentes et des besoins. On observe souvent que les problèmes et les conflits tiennent à ce que les gens ne s'écoutent pas, qu'ils se prêtent des intentions, qu'ils transmettent ou comprennent mal ou insuffisamment l'information. On préfère partir en toute bonne foi de suppositions erronées plutôt que de poser des questions. Il vaut donc la peine d'investir dans une bonne communication pour éviter ce genre de désagréments.

Dans le monde du travail actuel, le sens de la communication et les aptitudes sociales jouent un rôle toujours plus important. Ce sont les « lubrifiants » qui assurent des rapports harmonieux et sans heurts dans l'entreprise et avec ses partenaires (clients, usagers, patients).

Des formations continues en gestion des conflits et en conduite du personnel visant à développer les compétences sociales peuvent contribuer grandement à la prévention à tous les niveaux hiérarchiques, pour autant que les conditions d'ensemble soient propices.

### - Facteurs d'influence

#### Restructurations / réorganisations

##### Changements dans l'entreprise

Les changements à l'intérieur de l'entreprise peuvent parfois constituer un facteur de risque dans le sens où ils provoquent du stress, du surmenage, de l'insécurité, des peurs et frustrations, qui se répercutent négativement sur les relations interpersonnelles au travail. Plusieurs études montrent que les changements opérés au niveau du management, les réductions de salaire et les baisses du taux d'occupation sont les éléments qui pèsent le plus lourd. Les comportements néfastes se font jour surtout lorsque les changements s'accompagnent:

- d'une augmentation de la charge de travail
- de responsabilités mal définies
- de décisions incompréhensibles
- d'une communication insuffisante
- d'une hausse de la pression concurrentielle
- d'attentes irréalistes et/ou contradictoires
- de menaces de suppression d'emploi

#### Insécurité de l'emploi

La menace de suppression d'emplois crée un climat de compétition et risque, surtout lorsque le style de direction s'y prête, de créer des rivalités malsaines.

### + Facteurs d'influence

##### Mesures rassurantes en cas de changements majeurs dans l'entreprise

Les changements sont source d'incertitude, d'où l'importance des mesures suivantes visant à rassurer les collaborateurs :

- informer de manière claire et compréhensible
- veiller à ce que les décisions soient comprises
- assurer une information dans les deux sens pour que les questions soient posées et qu'on y réponde
- environnement loyal et équitable
- respect des règles du jeu
- offres de soutien, de conseils ou de formation continue p.ex.



## Protection de l'intégrité personnelle

Les mesures préconisées ici ont fait leurs preuves dans la pratique. Le principe majeur veut que la direction s'engage à assurer dans l'entreprise un climat de travail sans discrimination ni harcèlement et offre à ses employés un soutien en cas de problème. Le présent chapitre s'attache à décrire différentes mesures qui se complètent les unes les autres. La liste de contrôle qui figure en annexe à la page 40 et suivantes permet de dresser un état des lieux des mesures de prévention déjà mises en œuvre et de mesurer ce qui reste à faire.

### **Sensibilisation des travailleurs à la protection de l'intégrité personnelle: Poser des limites – respecter les limites**

Le travail de sensibilisation générale aux différentes formes d'atteinte à la personnalité (mobbing, exclusion, harcèlement sexuel) et à leurs graves effets concerne les collaborateurs de tous les niveaux hiérarchiques. Il est capital que l'ensemble du personnel de l'entreprise prenne la véritable mesure du problème et sache ce qu'il peut faire ou doit s'abstenir de faire pour créer une culture d'entreprise fondée, à tous les échelons, sur le respect mutuel.

Ce qui pour l'un n'est qu'une plaisanterie un peu leste est ressenti par l'autre comme une moquerie blessante. Savoir distinguer les limites n'est pas toujours chose aisée et suppose une certaine vigilance. A l'inverse, il y a lieu aussi d'encourager les victimes à se manifester lorsque quelqu'un dépasse les limites au point de les atteindre dans leur dignité.

Moyens possibles de sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs:

- journées ou séances d'information sur la question
- matériel d'information
- formation continue à la gestion des conflits et à la communication positive

### **Formation des cadres**

Un rôle particulier revient ici aux cadres dirigeants du fait de leur devoir de diligence et de leur rôle de modèle. Il leur faut développer des aptitudes et compétences pour lutter contre les atteintes contre l'intégrité personnelle. Ils doivent notamment

- savoir détecter au plus tôt les pratiques de mobbing ou de harcèlement sexuel,
- savoir comment les éviter et
- savoir comment «gérer» généralement de telles situations.

Le comportement du supérieur a toujours un caractère exemplaire pour les employés. En d'autres termes, les comportements que l'on souhaite instaurer ou éviter dans l'entreprise se mesurent à la façon dont les supérieurs hiérarchiques se comportent face à ceux qui pensent autrement, à la manière dont ils prennent leurs décisions, émettent des critiques ou transmettent l'information, mais aussi à leurs choix d'intervention ou de non-intervention lorsqu'un travailleur se trouve exclu ou devient la cible de plaisanteries déplacées ou blessantes.

### **Directive pour la protection de l'intégrité personnelle**

Imposez des règles claires et contraignantes dans une directive écrite qui affirmera votre volonté de protéger l'intégrité de la personne. La directive devra décrire en quoi consistent les atteintes à cette intégrité et ce que compte faire concrètement l'entreprise pour la protéger. Comme le prévoit la loi sur la participation (voir p. 47), les collaborateurs seront associés à l'élaboration de cette directive, ce qui en favorisera l'acceptation.

Le document doit impérativement contenir:

#### **• Une déclaration de principe sur la tolérance zéro**

Il s'agit principalement de rappeler la ferme volonté de l'entreprise de protéger l'intégrité personnelle des collaborateurs et d'instaurer, à tous les échelons hiérarchiques, des rapports respectueux et sans violence. Pour donner plus de poids à ce message, l'entreprise peut renvoyer à la responsabilité qui revient aux cadres de combattre systématiquement les comportements blessants ou humiliants. En se positionnant de manière aussi claire, la direction de l'entreprise montre à l'ensemble de ses collaborateurs l'importance qu'elle attache à des rapports de travail empreints de respect.

#### **• Description des comportements inacceptables**

Pour que chacun sache ce qui est souhaitable et ce qui ne l'est pas, la directive dressera une liste des comportements non tolérés et expliquera ce qu'il faut comprendre par mobbing, discrimination et harcèlement sexuel.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Les études du SECO contiennent une liste des comportements problématiques (téléchargement: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)):

- Des exemples de comportements ressentis comme sexuellement importuns figurent à la page 20 dans « Risques et ampleur du harcèlement sexuel sur le lieu de travail » (Strub und Schär Moser 2008)

- Exemples d'actes de mobbing à la page 29 et page 70 in « Le mobbing et autres tensions psychosociales sur le lieu de travail en Suisse » (Kiener, A. et al. 2002).

## Protection de l'intégrité personnelle

- **Description de la marche à suivre en cas de problème**

La directive, c'est là un de ses éléments-clés, doit impérativement indiquer ce qu'il convient de faire concrètement en cas de problème. Il importe de renseigner les employés sur leurs moyens d'actions, sur l'aide qu'ils peuvent obtenir et à laquelle ils ont droit. Ils doivent pouvoir bénéficier d'un traitement confidentiel, mais aussi avoir la possibilité de choisir la voie plus formelle de la plainte. De plus amples informations à ce sujet sont disponibles sous le paragraphe «Marche à suivre en cas de problèmes» sur la même page.

Veillez à ce que chaque collaborateur soit au courant de ce document. Vous pouvez informer les collaborateurs de son existence soit par écrit soit par oral, selon ce qui correspond le mieux à la culture de votre entreprise. Si la direction choisit de présenter cette directive lors d'une séance ou d'une manifestation interne, elle pourra à cette occasion souligner l'engagement de l'entreprise en la matière. Les documents écrits ont l'avantage de pouvoir être remis à tous les collaborateurs, y compris aux nouveaux arrivants dans l'entreprise. La stratégie la plus efficace consiste à combiner l'information écrite et orale. Ayez soin d'accrocher la directive dans un local commun pour en garantir un accès à tout le personnel.

Veillez à actualiser régulièrement la directive.

### **Marche à suivre en cas de problèmes**

En présence d'une atteinte à l'intégrité de la personne - mobbing ou harcèlement sexuel par exemple – il convient de réagir sans tarder. Les personnes concernées doivent être au clair sur les compétences de chacun et sur leurs moyens d'action, faute de quoi ils renonceront peut-être à entreprendre quoi que ce soit. En votre qualité d'employeur, il vous appartient d'établir par écrit une marche à suivre en cas de problème. Concrètement, il faut que

- les collaborateurs sachent à qui ils peuvent s'adresser, où trouver de l'aide et à qui signaler des incidents d'empiètement.
- les supérieurs hiérarchiques, les chefs du personnel ou les personnes de confiance soient au clair sur leur rôle, leurs fonctions et leurs tâches respectifs.

Les informations qui suivent vous seront utiles pour établir la marche à suivre.

### **Traitement confidentiel ou formel d'un problème**

De manière générale, il faut distinguer traitement confidentiel et informel de la situation et traitement formel d'une plainte par l'employeur.

En vertu de leur devoir de diligence, les cadres dirigeants sont tenus de clarifier les situations et les cas problématiques. Du fait de cette obligation, les supérieurs ont peu de possibilités de traiter le problème signalé de manière confidentielle (voir aussi p. 32 «Plainte formulée auprès de l'employeur et procédure formelle»). De même, les collaborateurs du service du personnel ne peuvent-ils assurer qu'une discrétion limitée, dans la mesure où l'information dont ils ont connaissance peut les placer dans un conflit d'intérêts avec la ligne hiérarchique. Dans bien des cas, les personnes concernées souhaitent dans un premier temps avant tout pouvoir parler à quelqu'un de manière confidentielle pour décider comment continuer. Pour assurer un soutien discret, il semble judicieux d'instaurer une instance interne ou externe vers qui les collaborateurs peuvent se tourner en cas de problème.

Un arrêt du Tribunal fédéral souligne la nécessité d'un service confidentiel pour gérer des situations d'atteinte à l'intégrité personnelle. Vous trouverez d'autres informations à ce sujet à la page 30.

Expliquez aux collaborateurs que les cadres ne peuvent assurer une totale confidentialité dans le traitement des situations, pour écarter d'emblée les faux espoirs en matière de discrétion.

## Protection de l'intégrité personnelle

### **Personne de confiance: fonction et tâches**

La personne de confiance a pour tâche de soutenir les personnes qui sollicitent des conseils, de leur assurer une pleine discrétion et d'entreprendre des démarches à leur demande. La personne de confiance est soumise au secret professionnel.

Le soutien apporté par la personne de confiance consiste:

- à offrir d'abord et surtout une écoute de qualité
- à indiquer les moyens d'action et leurs possibles conséquences
- à encourager les victimes à se défendre activement et à poser des limites très claires à l'auteur du harcèlement
- à les inviter à consigner les agissements importuns si ceux-ci ne cessent pas
- à les informer sur la procédure formelle et sur les voies judiciaires civiles et pénales, sur leurs conditions et possibles répercussions
- à déterminer avec elles la voie la mieux adaptée à leur situation.

Si la personne importunée le demande et ne se sent pas en mesure de mettre fin aux agissements importuns, la personne de confiance peut entamer un dialogue avec leur auteur ou son supérieur hiérarchique (tentative de clarification et de médiation).

Toute démarche entreprise par la personne de confiance est engagée d'entente et avec l'accord de la personne qui sollicite de l'aide. La personne de confiance se fonde sur la perception, les sentiments et les considérations de la personne lésée. Elle consigne par écrit les problèmes et les faits qui lui ont été rapportés.

Dans un sens, elle prend parti puisque son rôle consiste précisément à assurer un soutien à la personne qui la sollicite. Ce rôle n'en fait pas la personne la plus appropriée pour mener une enquête (voir plus loin «Enquête interne», p.32 et «Recours à un spécialiste externe pour les enquêtes internes», p.34).

L'important consiste à préciser clairement les tâches et les attributions du service d'assistance, mais aussi son devoir de confidentialité, et à s'assurer que la personne de confiance soit formée pour son activité.

### **Personnes de confiance internes ou externes?**

Les personnes de confiance peuvent être désignées en interne ou en dehors de l'entreprise.

#### • **Personnes de confiance internes**

Si l'on opte pour une solution en interne, il importe de désigner une personne appréciée par les collaborateurs; elle doit être considérée comme digne de confiance, impartiale, discrète et crédible. Sa fonction et sa place dans la structure organisationnelle doivent lui permettre de défendre une position indépendante à l'égard des auteurs et des victimes des agissements importuns, ainsi que vis-à-vis de leurs supérieurs hiérarchiques. Dans cet ordre d'idée, on veillera à choisir une personne occupant une position hors hiérarchie. Les collaborateurs du service du personnel sont généralement mal placés pour occuper cette fonction, car celle-ci risque d'entrer en conflit avec les autres tâches qu'ils assument pour le personnel et les éléments dont ils ont connaissance. Dans les petites et moyennes entreprises, le choix d'une personne idoine est donc fort limité.

#### • **Personnes de confiance externes**

Il existe des professionnels spécialisés en mesure d'assurer une écoute confidentielle. Ils sont au bénéfice d'une expérience et d'un savoir dans la gestion des situations de mobbing, de harcèlement sexuel ou d'autres conflits de travail. Ils peuvent disposer d'une expérience professionnelle différente (travail social, psychologie, médecine, jurisprudence). N'étant pas intégrés à l'entreprise, ils peuvent garder une plus grande distance au profit d'une position impartiale. Le recours à des spécialistes externes a néanmoins un coût. Vous trouverez les coordonnées de spécialistes externes sous [www.harcelementsexuel.ch](http://www.harcelementsexuel.ch).

Adressez-vous aux partenaires sociaux et aux responsables de votre solution de branche pour la sécurité pour savoir s'ils offrent un tel service.

Voici deux indications utiles:

- Examinez si la personne chargée de la protection de la santé et de la sécurité au travail dans votre entreprise pourrait assumer cette tâche.
- Regroupez-vous avec une ou plusieurs entreprises de votre région et désignez ensemble une ou plusieurs personnes susceptibles d'assumer cette fonction. Les victimes d'agissements importuns auront ainsi la possibilité de se tourner vers quelqu'un de leur entreprise ou d'une entreprise partenaire.



## Protection de l'intégrité personnelle

### **Formation de personnes de confiance internes**

Les personnes choisies doivent être préparées à leurs activités. Dans les entreprises de plus grande taille, leur formation peut être assurée généralement par le service du personnel.

Autres possibilités:

- Les offres de formation publiques : renseignez-vous auprès des organismes de formation des adultes, tels que les HES ou les bureaux cantonaux de l'égalité.
- Recherchez dans votre région des entreprises avec qui organiser et financer une offre de formation commune (voir aussi : [www.harcelementsexuel.ch](http://www.harcelementsexuel.ch)).
- Cherchez une solution dans le cadre des organisations patronales. Proposez de former des personnes au niveau des organisations professionnelles ou de branches.

### **Plainte auprès de l'employeur et procédure formelle**

Lorsqu'une personne importunée décide de porter l'affaire vers l'extérieur et renonce ce faisant à la traiter de manière confidentielle, elle peut formuler une plainte. La forme orale est possible, mais on optera de préférence pour la forme écrite. Par cette démarche, la personne lance une procédure formelle qu'il appartient à l'employeur de conduire du fait de sa responsabilité à l'égard de la santé de ses employés. En d'autres termes, l'employeur est tenu de prendre les choses en mains dès qu'il a connaissance d'un problème. Selon les cas, il peut choisir de clarifier immédiatement la situation ou de mener une enquête.

#### **• Clarification immédiate**

En cas d'atteinte manifeste à l'intégrité de la personne (accrochage d'une affiche à contenu sexiste p.ex.), l'employeur doit immédiatement faire cesser ces agissements, en adressant un avertissement à son auteur, voire en le sanctionnant selon la gravité des faits.

#### **• Enquête interne**

Si les faits ne sont pas établis avec certitude et appellent une investigation, une enquête s'impose au plus vite.

L'enquête peut être confiée à une personne membre de l'entreprise. Cependant, il semble plus judicieux, pour tous les intéressés, de faire appel à un spécialiste externe. Ceci vaut en particulier pour les petites entreprises.

Enfin, dans les cas de mobbing, on veillera à ne pas désigner trop vite des coupables. On sait en effet que le mobbing est souvent un enchaînement de faits long et complexe. De plus, le harceleur supposé peut lui aussi être victime d'agressions et agir en réaction à son vécu.

L'enquête interne comprend impérativement quatre étapes:

- l'audition de la personne dont émane la plainte
- l'audition de la personne incriminée
- la recherche et l'interrogation d'éventuels témoins (si possible indépendants)
- la rédaction d'un rapport d'enquête

Toutes les démarches doivent être consignées par écrit. Les parties doivent avoir droit de consulter le dossier.

#### **• Communication – éviter les rumeurs et les accusations précipitées**

Aussitôt lancée, l'enquête implique généralement plusieurs personnes, de sorte qu'elle ne tarde généralement pas à devenir le sujet de discussion parmi le personnel. Par conséquent, il est recommandé d'informer celui-ci brièvement et de manière objective sur la procédure en cours, afin de prévenir les rumeurs et accusations rapides. Les cadres auront soin d'en discuter d'abord avec les intéressés.

#### **• Après l'enquête**

Une fois l'enquête terminée et une fois établi qu'il y a bien harcèlement, il faut en tirer les conséquences et notamment:

- présenter des excuses à la victime; lui reconnaître le cas échéant le droit à une réparation;
- sanctionner l'auteur du harcèlement (avertissement, déplacement à l'interne, licenciement). Agir de même envers les auteurs de fausses accusations;
- engager des mesures de prévention renforcées dans l'entreprise;
- porter ces mesures à la connaissance du personnel sous une forme adéquate.

## Protection de l'intégrité personnelle

### **Recours à un spécialiste externe pour les enquêtes internes ou la gestion des conflits.**

Il est bien souvent utile de faire appel à un consultant externe pour élaborer les mesures de protection de l'intégrité personnelle à mettre en œuvre dans l'entreprise.

Le recours à un expert externe (en plus de la personne de confiance) est souvent judicieux pour investiguer à l'interne sur divers problèmes, engager une conciliation entre les parties en conflit ou encore pour discuter et évaluer une situation.

Ces intervenants externes doivent être qualifiés et adopter une position neutre et impartiale. Du fait du soutien qu'elle assure à la « partie » concernée, la personne de confiance n'est pas appropriée pour assumer cette tâche.



## Conseils à l'intention des employés concernés

- **Clarifier la situation**

Les conflits résultent souvent de malentendus, d'où l'importance de dénouer les situations et de clarifier les propos dérangeants. Abordez le problème en commençant par décrire les faits, en expliquant ce qui vous échappe ou ce qui vous irrite ou ce que vous ressentez comme blessant. Formulez des «messages à la première personne»<sup>7</sup> et posez des questions ouvertes.

Vous manifesterez ainsi votre intérêt et votre volonté de comprendre les choses. C'est en posant des questions que l'on se rend compte des malentendus, que l'on saisit que l'autre ne voulait pas du tout dire ce que l'on a cru comprendre. Posez des questions avant de vous énerver. N'attendez pas que la colère s'accumule et contamine la communication. Évitez les sous-entendus et les attaques.

- **Consigner les incidents**

Lorsque les situations agaçantes ou importunes se multiplient, prenez des notes et écrivez ce qui s'est passé, quand et où les faits se sont produits, dans quel contexte et en présence de quelles personnes. Notez aussi ce qui a provoqué l'incident, quelles pourraient en être les véritables causes, comment vous avez réagi et quelles en ont été les suites. Cet exercice vous aidera à y voir plus clair. Les notes vous seront utiles pour pouvoir vous référer à des faits concrets et nommer des témoins au moment de traiter le différend.

- **Chercher de l'aide**

Parlez avec vos proches, vos amis ou votre famille ou adressez-vous à un coach ou à un conseiller professionnel. Il est toujours bon de pouvoir parler de sa situation pour y voir plus clair. Le seul fait de mettre des mots sur ce que l'on est en train de vivre et que quelqu'un s'y intéresse ou pose des questions suffit parfois à dégager des pistes d'action. L'exercice vous amènera à réfléchir à votre propre comportement et à vos propres ressources. Il vous permettra peut-être aussi de discerner votre part de responsabilité dans la situation conflictuelle et de modifier votre attitude en conséquence.

Informez-vous sur les différentes formes d'atteinte à l'intégrité de la personne que sont par exemple le harcèlement sexuel, le mobbing (définition) ou les discriminations. Renseignez-vous sur les moyens juridiques à votre disposition et sur les moyens d'action personnels.

- **Poser des limites claires**

Le harcèlement s'arrête rarement de lui-même. S'abstenir d'intervenir et ignorer la situation sont des attitudes qui peuvent se justifier en présence de dérapages à caractère unique, mais ils n'ont pas lieu d'être lorsque les incidents se multiplient et que les discussions ne mènent à rien.

Si vous restez dans l'expectative, les choses resteront telles quelles. Ce n'est qu'en agissant que vous parviendrez à sortir de cette situation. Vous pouvez

- vous tourner vers une personne de confiance pour lui faire part de votre situation,
- vous plaindre de l'auteur du harcèlement ou du mobbing auprès de son supérieur,
- engager des procédures juridiques,
- examiner si vous entendez continuer à travailler dans l'entreprise,
- éviter les actes et décisions précipitées (démissions inconsidérées).

- **Faites-vous plaisir**

Cultivez les activités qui vous font du bien et vous renforcent – privilégiez en particulier la compagnie de personnes qui vous sont proches.

<sup>7</sup> Les messages à la première personne sont des phrases en «je» qui cherchent à communiquer son propre ressenti et son propre point de vue. Par exemple: «Je n'avais pas compris que ce travail était si urgent.»

## Aide et voies de recours en dehors de l'entreprise pour les travailleurs

Les victimes d'atteinte à l'intégrité personnelle peuvent aussi rechercher une solution externe à l'entreprise. Si elles optent pour des conseils et un soutien extérieur, elles devront le plus souvent en supporter les coûts.

- **Offre de conseil et de coaching**

Les syndicats, les associations professionnelles ou les bureaux de l'égalité ont leurs propres consultations spécialisées. Il existe aussi des centres de conseils dirigés par des professionnels de formation juridique ou psychologique. Vous trouverez des informations sur ces offres par exemple sous [www.harcelementsexuel.ch](http://www.harcelementsexuel.ch), [www.mobbing-info.ch](http://www.mobbing-info.ch) et [www.psychologie.ch](http://www.psychologie.ch) (psychologues au bénéfice d'une formation reconnue selon la loi sur les professions de la psychologie).

- **Inspection cantonale du travail**

Les travailleurs peuvent également se tourner vers l'inspection du travail de leur canton en tant qu'autorité d'exécution de la loi sur le travail ([www.iva-ch.ch](http://www.iva-ch.ch)) et la tenir au courant des agissements dont ils sont victimes. S'ils souhaitent que l'affaire soit traitée en toute discrétion, la marge d'action de l'inspecteur du travail sera très restreinte dès lors qu'il ne pourra pas confronter l'entreprise aux déclarations de l'employé ni mener une enquête.

Dans pareils cas, les organes d'exécution de la loi sur le travail peuvent entreprendre une visite de l'entreprise pour se faire une idée générale des conditions de travail qui y règnent et sensibiliser celle-ci aux mesures de prévention nécessaires.

Lorsque l'inspecteur flaire de graves problèmes de respect de l'intégrité personnelle ou de protection de la santé, il engagera l'entreprise à prendre des mesures correctives.

Lorsque les travailleurs renoncent à un traitement confidentiel, ils ont tout intérêt à le confirmer par écrit. L'inspection du travail peut alors organiser une visite dans l'entreprise, informer l'employeur de la plainte du travailleur et requérir son point de vue sur la situation. Il s'agit là d'une voie délicate et risquée, car il arrive que l'employeur mène la vie dure à l'employé qui sollicite l'intervention de l'inspection du travail. Cette dernière ne peut en aucun cas jouer les arbitres ou les médiateurs, son rôle se limitant à examiner s'il y a lieu d'engager des mesures et à inviter l'entreprise à trouver une solution pour prévenir le problème à l'avenir.

- **Action en justice**

Les employés peuvent aussi choisir la voie de la justice et déposer une plainte contre l'entreprise ou l'auteur du harcèlement auprès d'un office de conciliation, du tribunal ou de l'autorité administrative.

## Annexe

### Liste de contrôle destinée à un état des lieux des mesures de prévention

Vous trouverez ici une série de questions ayant trait à des points importants. A chaque fois que vous répondez par la négative à une question, il y aura lieu d'engager des mesures dans l'entreprise. Pour des informations plus complètes, veuillez vous reporter au chapitre « Protection de l'intégrité personnelle », p.26 et suivantes.

#### Directive ou déclaration de principe renfermant les éléments importants

1. L'entreprise a-t-elle émis une directive pour protéger l'intégrité personnelle de ses collaborateurs? <sup>8</sup>	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	Les problèmes surgissent souvent quand les données ne sont pas claires. On optera de préférence pour des directives écrites, qu'il faudra aussi présenter oralement.
2. Si oui, sous quelle forme ?	<input type="checkbox"/> écrite <input type="checkbox"/> orale	
3. La directive renferme-t-elle une déclaration de principe de la direction qui affirme une tolérance zéro en matière d'atteintes à l'intégrité personnelle ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
4. La déclaration de principe précise-t-elle les comportements non admissibles ? • conflits/mobbing • discrimination • harcèlement sexuel • violences	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	Pour que chacun sache ce qui est souhaitable et ce qui ne l'est pas, il importe de préciser ce que recouvre chaque notion.
5. La directive contient-elle des dispositions concernant la gestion des situations suivantes • conflits/mobbing • discrimination • harcèlement sexuel • violences ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	Il s'agit ici d'indiquer clairement • ce qu'il faut faire en cas de problème • et à qui s'adresser

<sup>8</sup> Il est judicieux de compléter une directive concernant les atteintes à l'intégrité personnelle par des marches à suivre face à d'autres problèmes psychosociaux comme la consommation de substances (médicaments, alcool, substances illégales) et les addictions.

### Structures ayant pour fonction de permettre une gestion constructive des problèmes

6. L'entreprise a-t-elle désigné une instance (personnes de confiance) vers qui les intéressés peuvent demander conseil en cas de conflit ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
7. Les personnes de confiance sont-elles aubénéfice d'une formation minimale pour exercer leur tâche ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	Si oui, laquelle ?
8. Existe-t-il des dispositions qui garantissent l'indépendance des personnes de confiance et le traitement confidentiel des problèmes qui leur sont rapportés ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
9. Le rôle, les tâches et les attributions la personne de confiance sont-elles définis ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
10. Existe-il une description des étapes formelles du traitement des atteintes à l'intégrité personnelle ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
11. Le rôle qui revient à la personne de confiance dans une procédure formelle est-il réglé ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
12. La directive précise-t-elle les sanctions à prendre à l'encontre des auteurs d'agissements avérés de mobbing, de harcèlement ou de discrimination ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	Si oui, laquelle ?
13. Le personnel a-t-il été associé à l'élaboration de la directive ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	

## Annexe

### Niveau d'information concernant les mesures de prévention prises contre le harcèlement sous ses différentes formes

14. Tous les collaborateurs ont-ils connaissance de la déclaration de principe de l'entreprise relative à la protection de l'intégrité personnelle ?

- oui  
 non

15. Les collaborateurs ont-ils été informés des moyens dont ils disposent en cas d'atteinte à leur intégrité personnelle? Connaissent-ils la différence entre une démarche à caractère confidentiel auprès d'une personne de confiance et une plainte formulée auprès du supérieur hiérarchique (procédure formelle)?

- oui  
 non

16. Les collaborateurs savent-ils qu'ils peuvent bénéficier d'une aide de nature confidentielle et savent-ils comment contacter la personne de confiance?

- oui  
 non

17. Les cadres savent-ils comment agir lorsqu'ils ont connaissance d'agissements fautifs (observés par eux-mêmes ou signalés par les victimes ou par des tiers)?

- oui  
 non



## Compléments d'information

### Général

- Site sur la protection de la santé mentale du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail : [www.psm.ca/info](http://www.psm.ca/info)

### Conflit

- Friedrich Glasl (2010). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 9. Auflage. Haupt Verlag Bern, Stuttgart, Wien
- Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. 23. Auflage. Campus-Verlag, Frankfurt am Main u. a.

### Risques psychosociaux

- Site de l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles – France) sur les risques psychosociaux : <http://www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux.html>
- Site du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (Belgique) dédié aux risques psychosociaux : <http://respectautravail.be/>
- Vademecum de diagnostic des cas de souffrance relationnelle au Travail : <http://www.emploi.belgique.be/publicationdefault.aspx?id=12128>
- Site de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail – France) sur les risques psychosociaux : <http://www.anact.fr/web/dossiers/sante-au-travail/RPS>
- Site du ministère chargé de l'emploi (France) : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Stress-les-risques-psychosociaux.html>

### Harcèlement psychologique (mobbing)

- Site de l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles – France) : <http://www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux/harcement-violence-interne.html>
- Informations sur le thème du mobbing : [www.mobbing-zentrale.ch](http://www.mobbing-zentrale.ch)
- Site de l'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail : <https://osha.europa.eu/fr/topics/stress/harassment>
- [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) > Thèmes

### Harcèlement sexuel

- Informations sur le thème du harcèlement sexuel, avec offres de conseils et de formation. Téléchargement et commandes de brochures: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) > Thèmes | [www.harcelementsexuel.ch](http://www.harcelementsexuel.ch)
- Lois, jurisprudence et doctrine en matière d'égalité. [www.leg.ch](http://www.leg.ch)
- Site de la Confédération : Informations sur le thème du harcèlement sexuel : [www.harcelementsexuel.ch](http://www.harcelementsexuel.ch)
- Site d'information sur le harcèlement sexuel au travail réalisé par les syndicats Syndicom, SIT, SSP et Unia en collaboration avec le deuxième Observatoire : <http://non-c-non.ch/>

### Violence et traumatisme

- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail Factsheet 24 «Violence au travail». Téléchargement: <http://osha.europa.eu/fr/publications/factsheets/24>
- Brochure de la Suva sur l'aide d'urgence en cas d'accidents graves. «Aide psychologique d'urgence. Que faire après un grave accident de travail?» [www.suva.ch](http://www.suva.ch) N° de commande 44086/2.f. Téléchargement: [wwwwepp1.suva.ch/webshop/4C/4C75E07A442C40E10080000A63035B.pdf](http://wwwwepp1.suva.ch/webshop/4C/4C75E07A442C40E10080000A63035B.pdf)

- Offre d'une consultation médico-légale qui consiste en une écoute, une orientation, un examen clinique et aboutit à un constat de coups et blessures. Unité de médecine des violences, centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) [http://www.curml.ch/curml\\_home/curml-qui-sommes-nous/curml-umv.htm](http://www.curml.ch/curml_home/curml-qui-sommes-nous/curml-umv.htm)
- Unité interdisciplinaire de médecine et de prévention de la violence, Département de médecine communautaire, de premier recours et des urgences des Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG): <http://www.hug-ge.ch/medecine-et-prevention-de-la-violence-unite>
- Office fédéral de la Justice, aide aux victimes d'infractions (comporte une liste des centres de consultation) : <http://www.bj.admin.ch/content/bj/fr/home/themen/gesellschaft/opferhilfe.html>

### Inspections cantonales du travail

- [www.iva-ch.ch](http://www.iva-ch.ch)

### Livres

- Le harcèlement moral - La violence perverse au quotidien par Marie-France Hirigoyen, Éditions La Découverte et Syros, Paris, 1998.
- Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux par Yves Clot, Éditions La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2010.

## Bibliographie

- Arrêt du Tribunal fédéral 2C\_462/2011 (Relations du travail; procédure interne de gestion de conflits dans une entreprise, recours contre l'arrêt de la Cour de justice du canton de Genève, Chambre administrative, 1<sup>ère</sup> section, du 5 avril 2011).
- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H. (2008). Organizational, team related and job related risk factors for workplace bullying, violence and sexual harassment in the workplace: A qualitative study. International Journal of Organisational Behaviour, 13 (2), 132-146.
- Di Martino, V.; Hoel, H.; Cooper, C. L.; (2003) Preventing violence and harassment in the workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail EU-OSHA (2010). European Risk Observatory Report. Workplace Violence and Harassment: a European Picture. Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne.
- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail: <http://osha.europa.eu/fr/topics/stress/harassment>
- Kiener, A., Graf, M., Schiffer, J., von Holzen-Beusch, E., & Fahrni, M. (2002). Mobbing et autres tensions psychosociales sur le lieu de travail en Suisse. Berne. Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco). Secteur Travail et santé. SECO Direction du travail. N° 3 (11.2002). Téléchargement: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch).
- Krieger, R., Graf, M. (2011). Travail et santé. Récapitulation des résultats de l'Enquête suisse sur la santé 2007. Ed. Secrétariat d'Etat à l'économie. Direction du travail. Conditions de travail. Berne. Téléchargement: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch).
- Strub Silvia, Schär Moser Marianne (2008). Risque et ampleur du harcèlement sexuel sur le lieu de travail. [www.publicationsfederales.admin.ch](http://www.publicationsfederales.admin.ch). Numéro de commande: 301.929.f.

## Dispositions légales

Le principe de l'interdiction de discriminer est ancré dans la Constitution fédérale.

Le code des obligations et la loi sur le travail font obligation à l'employeur de protéger la personnalité des travailleurs. La loi sur l'égalité met l'accent sur l'interdiction de discrimination et qualifie le harcèlement sexuel non seulement d'atteinte à la dignité humaine, mais aussi de comportement discriminatoire.

### Constitution fédérale, art. 8: égalité

- <sup>1</sup> Tous les êtres humains sont égaux devant la loi.
- <sup>2</sup> Nul ne doit subir de discrimination du fait notamment de son origine, de sa race, de son sexe, de son âge, de sa langue, de sa situation sociale, de son mode de vie, de ses convictions religieuses, philosophiques ou politiques ni du fait d'une déficience corporelle, mentale ou psychique.
- <sup>3</sup> L'homme et la femme sont égaux en droit. La loi pourvoit à l'égalité de droit et de fait, en particulier dans les domaines de la famille, de la formation et du travail. L'homme et la femme ont droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale. La loi assure leur égalité dans les faits, en particulier dans la famille, la formation et le travail.
- <sup>4</sup> La loi prévoit des mesures en vue d'éliminer les inégalités qui frappent les personnes handicapées.

### Loi sur le travail, art. 6, al. 1 et les ordonnances 3 + 4

Pour protéger la santé des travailleurs, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise. Il doit en outre prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger l'intégrité personnelle du travailleur. Le commentaire des ordonnances 3 et 4 de la loi sur le travail traite explicitement les actes de harcèlement sexuel et le mobbing. Il se rapporte à l'art. 2 de l'ordonnance 3 relative à la loi sur le travail.

### Ordonnance 3 relative à la loi sur le travail, art. 2

- <sup>1</sup> L'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé physique et psychique des travailleurs. Il doit en particulier faire en sorte que:
  - a. en matière d'ergonomie et d'hygiène les conditions de travail soient bonnes;
  - b. la santé ne subisse pas d'atteintes dues à des influences physiques, chimiques ou biologiques;
  - c. des efforts excessifs ou trop répétitifs soient évités;
  - d. le travail soit organisé d'une façon appropriée.
- <sup>2</sup> Les mesures d'hygiène que les autorités exigent de l'employeur doivent être proportionnelles au regard des répercussions qu'elles ont sur la conception du bâtiment et sur l'organisation de l'entreprise.

### Ordonnance 3 relative à la loi sur le travail, art. 26

- <sup>1</sup> Il est interdit d'utiliser des systèmes de surveillance ou de contrôle destinés à surveiller le comportement des travailleurs à leur poste de travail.
- <sup>2</sup> Lorsque des systèmes de surveillance ou de contrôle sont nécessaires pour d'autres raisons, ils doivent notamment être conçus et disposés de façon à ne pas porter atteinte à la santé et à la liberté de mouvement des travailleurs.

## Code des obligations, article 328

- <sup>1</sup> L'employeur protège et respecte, dans les rapports de travail, la personnalité du travailleur, il manifeste les égards voulus pour sa santé et veille au maintien de sa moralité. En particulier, il veille à ce que les travailleurs ne soient par harcelés sexuellement et qu'ils ne soient pas, le cas échéant, désavantagés en raison de tels actes.
- <sup>2</sup> Il prend, pour protéger la vie, la santé et l'intégrité personnelle du travailleur, les mesures commandées par l'expérience, applicables en l'état de la technique et adaptées aux conditions de l'exploitation ou du ménage, dans la mesure où les rapports de travail et la nature du travail permettent équitablement de l'exiger de lui.

### Loi sur l'égalité, art. 3: interdiction de discriminer

- <sup>1</sup> Il est interdit de discriminer les travailleurs à raison du sexe, soit directement, soit indirectement, notamment en se fondant sur leur état civil ou leur situation familiale, ou s'agissant de femmes, de leur grossesse.
- <sup>2</sup> L'interdiction de toute discrimination s'applique notamment à l'embauche, à l'attribution de tâches, à l'aménagement des conditions de travail, à la formation et au perfectionnement professionnels, à la promotion et à la résiliation des rapports de travail.
- <sup>3</sup> Ne constituent pas une discrimination les mesures appropriées visant à promouvoir dans les faits l'égalité entre femmes et hommes.

### Loi sur l'égalité, art. 4: harcèlement sexuel; discrimination

«Par comportement discriminatoire, on entend tout comportement importun de caractère sexuel ou tout autre comportement fondé sur l'appartenance sexuelle, qui porte atteinte à la dignité de la personne sur son lieu de travail, en particulier le fait de proférer des menaces, de promettre des avantages, d'imposer des contraintes ou d'exercer des pressions de toute nature sur une personne en vue d'obtenir d'elle des faveurs de nature sexuelle.»

### Loi sur l'égalité, art. 5, al. 3

«Lorsque la discrimination porte sur un cas de harcèlement sexuel, le tribunal ou l'autorité administrative peuvent également condamner l'employeur à verser au travailleur une indemnité, à moins que l'employeur ne prouve qu'il a pris les mesures que l'expérience commande, qui sont appropriées aux circonstances et que l'on peut équitablement exiger de lui pour prévenir ces actes ou y mettre fin. L'indemnité est fixée compte tenu de toutes les circonstances et calculée sur la base du salaire moyen suisse.»

La protection contre le harcèlement sexuel relève du devoir de diligence que les employeurs ou cadres dirigeants doivent assumer à l'égard de leurs collaborateurs. La responsabilité de l'employeur est également engagée quand des employés temporaires, des fournisseurs ou des clients sont à l'origine du harcèlement.

### Loi sur la participation (RS 822.14)



