

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication

Quels seraient les leviers d'action
d'accompagnement organisationnel
des employeurs dans le cas du
harcèlement moral dans une
perspective managériale ?

Auteur-es : Sixtine Deheneffe

Promoteur-rices : John Cultiaux

Lecteur-rices : Aurélie Frankart

Année académique 2022-2023

Master 60 en sciences du travail

Table des matières

| | |
|--|----|
| 1. Introduction..... | 6 |
| 2. Quelques chiffres..... | 7 |
| 3. Définitions..... | 9 |
| 3.1. Terminologie..... | 9 |
| 3.2. Définitions déjà existantes..... | 9 |
| 3.3. Raisons ou motifs au harcèlement moral au travail..... | 11 |
| 3.4. Acteurs d'une situation de harcèlement moral au travail..... | 12 |
| 3.5. Actes de harcèlement moral au travail..... | 12 |
| 3.6. Les conséquences sur les victimes et sur l'entreprise..... | 12 |
| 4. Cadre juridique : ce que la loi prévoit..... | 14 |
| 4.1. Belgique..... | 14 |
| 4.2. France..... | 15 |
| 4.3. Europe..... | 18 |
| 5. Les leviers d'actions des employeurs contre le harcèlement moral au travail..... | 19 |
| 5.1. La prévention : sensibilisation, formation, communication..... | 19 |
| 5.2. La gestion : enquête interne, intervention, sanctions..... | 20 |
| 5.3. Les moyens de protection des victimes : accompagnement, soutien, indemnisation..... | 21 |
| 6. Le rôle du management dans la prévention et la gestion du HM au travail..... | 23 |
| 6.1. Les compétences managériales nécessaires pour prévenir et gérer le HM..... | 23 |
| 6.2. Les pratiques managériales efficaces pour lutter contre HM..... | 26 |
| 6.3. Les difficultés et les limites de l'action managériale contre le HM..... | 29 |
| 7. Discussion..... | 31 |
| 8. Conclusion..... | 33 |
| 9. Lexique..... | 34 |
| 10. Bibliographie..... | 36 |
| 11. Annexes..... | 40 |

| | |
|--|----|
| 11.1 Annexe n°1 : Les 45 agissements constitutifs du mobbing selon le professeur H. Leymann..... | 40 |
| 11.2 Annexe n°2 : Fiches pratiques – Pistes d’actions pour lutter contre les RPS | 43 |
| 11.2.1 Pistes d’actions pour agir sur l’accompagnement au changement..... | 43 |
| 11.2.2 Pistes d’actions pour agir sur les modes de management..... | 44 |
| 11.2.3 Pistes d’actions pour agir sur les coopérations entre salariés..... | 45 |
| 11.2.4 Pistes d’actions pour agir sur l’organisation et les moyens de la fonction « ressources humaines »..... | 46 |
| 11.2.5 Pistes d’actions pour agir sur les modalités d’alerte | 47 |

1. Introduction

Le harcèlement moral au travail est caractérisé par des comportements abusifs, hostiles et répétés, ayant pour effet de dégrader les conditions de travail d'un employé et pouvant porter atteinte à sa dignité. Il peut se traduire par des humiliations, des insultes, des critiques constantes, des menaces, ou encore par la dévalorisation systématique des compétences. Le harcèlement moral est un facteur compris dans le terme des « risques psychosociaux » ou RPS. Celui-ci regroupe d'autres facteurs comme le stress, les conflits, les mauvaises conditions de travail, etc. Le harcèlement moral est aujourd'hui punissable par la loi, mais cela n'a pas toujours été le cas. En France et en Belgique, une loi a été votée en 2002, afin de permettre aux victimes de s'exprimer, et de permettre aux employeurs de sanctionner les éventuels harceleurs (Hirigoyen, 2017).

Selon une étude menée par le service externe de prévention Liantis auprès de 8302 collaborateurs (2022), 1 travailleur sur 7 déclare avoir été cible de harcèlement moral au travail au moins une fois. Ces chiffres restent stables par rapport aux années précédentes, ce qui pourrait expliquer que les méthodes mises en place pour lutter contre le harcèlement moral ne semblent pas porter leurs fruits.

En effet, les managers d'entreprises ont un rôle crucial dans la lutte contre ce phénomène. Au-delà du cadre juridique, ceux-ci peuvent apporter des méthodes et des solutions en ajoutant un cadre organisationnel au bien-être des travailleurs dans l'entreprise, une démarche qui vient appuyer les mesures prescrites par la loi (Lachmann & al., dans Hirigoyen, 2017).

Si d'un côté les employeurs se doivent d'être les garants de la lutte contre le harcèlement moral, il arrive que ces mêmes employeurs soient à l'origine de harcèlement sur leurs employés. On les appelle alors des auteurs de "harcèlement managériale". Leur objectif principal est de déstabiliser la victime pour la pousser à la démission ou au licenciement (Delga & Rajkumar, 2006).

Ce mémoire a pour objectif d'établir les leviers d'action d'accompagnement organisationnel d'un employeur, afin de répertorier des pistes concrètes à mettre en place dans des situations de harcèlement moral au travail dans une perspective managériale. Pour se faire, sur base d'une étude menée par l'OIT, je conceptualiserai d'abord la notion de harcèlement moral. J'établirai ensuite le contexte juridique, avant d'expliquer le panel d'actions que la loi impose aux employeurs. Je terminerai en proposant quelques pistes concrètes pouvant être ajoutées au plan d'action des entreprises décidées à lutter contre le harcèlement moral.

2. Quelques chiffres

« La violence et le harcèlement moral au travail touchent plus d'une personne sur cinq dans le monde »

Voici le titre d'un communiqué de presse publié le 5 décembre 2022, concernant la dernière étude internationale menée par l'Organisation Internationale du Travail. Le but de cette enquête est de comprendre le harcèlement moral au travail et de prendre conscience de ce problème lié à des facteurs économiques, sociaux et culturels complexes.

D'après le rapport de l'OIT (2022), plus d'une personne sur 5 qui occupe un emploi (soit 22,8% ou 743 millions de personnes) a déjà subi au moins 1 fois, une forme de violence au travail. 31,8% ont déclaré avoir été victimes de violences et de harcèlement au travail à différentes reprises et sous différentes formes, tandis que 6,3% ont été soumis aux 3 formes de ce phénomène au cours de leur carrière. Ces 3 formes sont :

Harcèlement d'ordre physique

- Une personne sur 10, soit 8,5% ou 277 millions de personnes, a déjà été victime de violence et de harcèlement d'ordre physique au travail. Les hommes signalent généralement plus facilement ce genre d'agression que les femmes.

Harcèlement d'ordre moral

- Une personne sur 5, soit 17,9% ou 583 millions de personnes, déclare avoir subi au moins 1 fois du harcèlement moral d'ordre psychologique au travail. Il s'agit des agissements les plus couramment dénoncés par les hommes et les femmes.

Harcèlement d'ordre sexuel

- Une personne sur 15, soit 6,3% ou 205 millions de personnes, reconnaît avoir subi du harcèlement sexuel au travail. Les femmes sont plus particulièrement exposées. On remarque la plus grande différence de genre dans ce type de harcèlement (8,2% pour les femmes contre 5% pour les hommes).

On constate ici que le harcèlement au travail qui touche le plus grand nombre de travailleurs durant leur carrière, est le harcèlement moral.

Autre caractéristique : le rapport de l'OIT indique également que le phénomène de violence et harcèlement au travail est récurrent et persistant. En effet, plus de 3 victimes sur 5 affirment

avoir été soumises à ces agissement à plusieurs reprises, endéans les 5 dernières années. Parmi les victimes potentielles, les jeunes, les migrants ou encore les employés salariés (en opposition au statut d'indépendant) sont les plus susceptibles de connaître une situation de harcèlement, étant donné leur vulnérabilité plus grande que la moyenne. Leur présence en plus grand nombre dans certaines régions explique les variations démographiques que l'on peut constater. Les risques de subir du harcèlement au travail varient selon l'endroit où l'on travaille.

Les femmes sont également plus touchées. Par exemple, les jeunes femmes sont 2 fois plus susceptibles de subir des violences sexuelles, par rapport aux jeunes hommes. Même chose pour les femmes migrantes, contrairement aux femmes non-migrantes, qui sont plus exposées aux formes de harcèlement moral.

Il est à noter que ces chiffres sont toujours dépendants du pourcentage de déclarations que les victimes veulent bien communiquer. S'exprimer à propos d'une expérience de harcèlement vécue reste un épreuve compliquée. Uniquement 54,4% des victimes s'en seraient ouvertes à quelqu'un, après avoir subi ces violences. Les victimes préfèrent généralement en discuter avec des proches, plutôt qu'avec des canaux formels ou officiels. De nombreux facteurs dissuadent en effet les victimes d'actes de harcèlement au travail de signaler les faits : la perte de temps et la crainte de nuire à leur réputation sont les raisons les plus fréquemment invoquées pour expliquer ne pas avoir parlé de leur expérience vécue.

Cette étude menée en 2022 au niveau mondial nous permet d'appréhender l'étendue du phénomène ainsi que son ampleur prouvée par des chiffres relativement élevés. Une première constatation s'impose : si des mesures sont prises depuis quelques années, les chiffres ne semblent pas vraiment baisser.

3. Définitions

Il est important de préciser qu'il n'existe pas de désignation universelle et acceptée du phénomène de « harcèlement moral au travail » dont il est question dans ce mémoire. Il est donc également difficile d'en établir une définition générale et applicable dans tous les cas, même si plusieurs définitions co-existent entre elles afin de constituer une base légale (Neuberger, dans Hilp & Lorho, 2001).

3.1. Terminologie

Le terme « harcèlement moral au travail » n'est pas universel. En effet, même dans la littérature anglophone, l'expression n'est pas uniforme. Aux Etats-Unis, les termes « employee abuse » (qui signifie « abus commis sur des travailleurs »), ou « workplace terrorism » (signifiant « terrorisme sur le lieu de travail ») sont communément utilisés. Ces expressions ont pour but de désigner le harcèlement moral au travail. D'autres dénominations sont utilisées par les experts américains: le « mobbing » par exemple, signifiant littéralement « persécution ». Celle-ci est également en vigueur en Allemagne, en Italie et en Suède. Au Royaume-Uni, c'est par l'expression « workplace bullying » (harcèlement moral sur le lieu de travail) ou « bullying » (harcèlement) que l'on désigne le phénomène. Cette dernière est néanmoins plus souvent utilisée dans le cadre du harcèlement scolaire, où les agressions et les menaces physiques sont davantage présentes dans ce contexte particulier (Zapf dans Hilp & Lorho, 2001).

3.2. Définitions déjà existantes

Dans la littérature existante, on retrouve de nombreuses définitions du harcèlement moral au travail, regroupant parfois des caractéristiques assez différentes. Mais on peut néanmoins relever certains aspects qui reviennent plus souvent que d'autres (Neuberger, dans Hilp & Lorho, 2001).

Lorsqu'un individu se plaint d'être victime de harcèlement moral, celui-ci exprime un ressenti qui ne correspond pas forcément aux définitions scientifiques ou légales établies. C'est pourquoi il est primordial d'adopter une définition précise et acceptée par tous, afin de permettre une détection et une prévention efficace du phénomène, mais aussi afin d'éviter d'éventuelles fausses allégations. Cette définition est relativement compliquée à établir, et cela d'autant plus que les différents experts internationaux n'abordent pas forcément le sujet sous le même angle (Hirigoyen, 2017).

Voici quelques définitions établies grâce au fondement des interprétations communes du harcèlement moral au travail :

- « Le harcèlement moral est défini par des agissements répétés ayant pour but de tourmenter, d'épuiser ou de frustrer une personne ou bien encore de la provoquer, de l'effrayer, l'intimider ou l'embarrasser » (Brodsky, cité dans Hirigoyen, 2017).
- « Le mobbing est un enchaînement sur une longue période, de propos et d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne » (Leymann, cité dans Hirigoyen, 2017). Il ajoute que : « la terreur psychologique ou le harcèlement moral au travail implique une communication hostile et peu éthique dirigée systématiquement par une ou plusieurs personnes en général vers une seule personne qui est ainsi poussée dans une situation impuissante et vulnérable et y est maintenue par des actes de harcèlement moral incessants. Ces actes apparaissent très fréquemment et pendant une longue période. La fréquence élevée et la longue durée du comportement hostile entraînent pour la personne visée un état de détresse mentale, psychosomatique et sociale considérable » (Leymann, cité dans Hilp & Lorho, 2001).
- « La personne qui se comporte de cette façon cherche à rabaisser l'autre en utilisant des moyens vindicatifs, cruels, malicieux ou humiliants à l'encontre d'une personne ou d'un groupe de travailleurs. Le harcèlement moral se produit lorsque plusieurs personnes s'allient pour persécuter tel ou tel collègue par un harcèlement psychologique qui peut prendre les formes suivantes : faire constamment des remarques négatives, sur cette personne ou la critiquer sans arrêt, l'isoler en la laissant sans contact et médire ou diffuser de fausses informations sur elle » (OIT, cité dans Hirigoyen, 2017).
- Le conseil national suédois de la sécurité et de la santé au travail emploie le terme « persécution » pour définir le harcèlement moral. Selon le Conseil national suédois (1997), il s'agit ; « d'actes récurrents de nature répréhensible ou nettement négative commis à l'encontre de travailleurs individuels de façon blessante et pouvant entraîner l'exclusion des travailleurs visés de la communauté formée par le lieu de travail ».

- Hirigoyen a établi sa propre définition du harcèlement, basée sur les conséquences des agissements du harcèlement moral sur la personne visée ; « le harcèlement moral au travail se définit comme toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude,...) qui porte atteinte par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'un salarié, mettant en péril son emploi, ou dégradant le climat de travail (Hirigoyen, 2017).

On retrouve trois facteurs communs dans toutes les définitions :

- Les agissements sont répétés ;
- Ceux-ci impliquent une relation complémentaire : soit une inégalité est instaurée par le harceleur, soit cette inégalité est renforcée si elle préexistait, dans le but de dominer davantage ;
- Ces agissements ne sont pas nécessairement intentionnels (Hirigoyen, 2017).

On peut alors conclure que le harcèlement moral au travail est une forme de violence psychologique qui se manifeste par des agissements répétés, impliquant une tierce personne constituant une relation complémentaire et n'étant pas nécessairement intentionnel. La définition du harcèlement moral varie selon les pays et les juridictions, mais ces 3 facteurs communs constitue la base de la reconnaissance du harcèlement moral au travail.

En Belgique, le législateur a retenu la définition suivante, sur laquelle s'appuie la loi : « On appelle harcèlement moral au travail les conduites abusives et répétées de toute origine, externes ou internes à l'entreprise ou l'institution, qui se produisent pendant un certain temps et qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique de la personne lors de l'exécution du travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant » (Rulkin, s.d).

3.3. Raisons ou motifs au harcèlement moral au travail

Une des raisons du harcèlement moral peut être l'expulsion ou l'exclusion d'un individu, mais ce n'est pas obligatoirement toujours le cas. Il peut par exemple s'agir de vouloir punir une personne (Leymann, dans Hilp & Lorho, 2001).

Néanmoins, on peut expliquer ce phénomène par la situation actuelle du marché de l'emploi. Par exemple, si plusieurs travailleurs/collègues s'unissent pour harceler moralement une personne, il s'agit d'une technique classique visant à créer un ennemi extérieur contre qui lutter. Par ailleurs, dans le cas de harcèlement moral entre collègues, l'individu harcelé est souvent le bouc émissaire, qui subit à la place des supérieurs hauts placés. Celui-ci est la cible permettant aux harceleurs d'évacuer leur frustration. Ces tendances ont souvent pour origine des conditions de travail inadéquates ou injustes, les décisions des supérieurs hiérarchiques à l'encontre du personnel ou la rémunération (Industriegewerkschaft Metall, dans Hilp & Lorho, 2001).

3.4. Acteurs d'une situation de harcèlement moral au travail

Une situation de harcèlement moral au travail implique différents acteurs dont au moins un auteur et une victime. Le harcèlement psychologique peut provenir de collègues, de supérieurs, de personnes subordonnées ou de personnes externes à l'organisation.

Il y a une distinction entre le harcèlement psychologique interne, qui se produit entre les travailleurs d'une même organisation, et le harcèlement psychologique externe, qui est causé par des personnes non-salariées externes à l'organisation. Dans le cas du harcèlement psychologique interne, on peut encore différencier le harcèlement vertical, qui implique une relation hiérarchique entre l'auteur et la victime et le harcèlement horizontal, qui se produit entre des travailleurs de même niveau hiérarchique (Pelletier et al., s.d.).

3.5. Actes de harcèlement moral au travail

Il existe plusieurs types de comportements que l'on peut qualifier de harcèlement moral (Leymann, dans Hilp & Lorho, 2001). Parmi les plus communs, on retrouve la privation de la possibilité de communiquer, le fait d'être moqué, le fait d'exprimer des remarques à l'encontre de la personne harcelée ou alors de ne lui confier aucune tâche signifiante à réaliser dans le cadre de son travail. Heinz Leymaan, spécialiste du sujet du harcèlement moral au travail, a répertorié 45 actes, qui, s'ils sont appliqués durant au moins 6 mois, et au minimum 1 fois par semaine, constituent l'objet de harcèlement moral au travail (cfr annexe 11.1) (Leymann, dans Hilp & Lorho, 2001).

3.6. Les conséquences sur les victimes et sur l'entreprise

Le harcèlement psychologique au travail peut avoir des effets négatifs sur la santé mentale et physique des travailleuses et travailleurs victimes, entraînant la dépression, le stress post-traumatique, les troubles du sommeil ou la fatigue chronique. Il peut aussi aboutir à une baisse

de l'estime de soi, à de l'irritabilité et de l'anxiété, ainsi qu'à des problèmes musculo-squelettiques. Les victimes peuvent aussi être confrontées à des conséquences professionnelles telles que l'absentéisme et le présentéisme maladie, ainsi que la démission ou l'intention de quitter l'entreprise.

Les auteurs de harcèlement peuvent aussi être amenés à subir les conséquences de leurs actes, comme la perte d'emploi ou le congédiement en cas de plainte fondée.

Les témoins peuvent également être affectés, notamment par une perte de motivation au travail, des conflits entre collègues et un sentiment d'impuissance.

Les entreprises sont tenues par la loi de prévenir et de faire cesser le harcèlement psychologique au travail. Elles risquent de subir des coûts directs et indirects considérables, comme l'absentéisme maladie, le présentéisme maladie, le renouvellement des effectifs nécessitant le recrutement, les coûts liés aux procédures judiciaires et aux indemnisations, ainsi que la détérioration de la réputation, de l'image et de la compétitivité de l'entreprise (Pelletier et al., s.d).

4. Cadre juridique : ce que la loi prévoit

C'est grâce à la directive européenne n°89/391/CEE, qu'une législation commune au sein de l'Union européenne concernant la prévention des risques professionnels et de protection de la sécurité et de la santé des travailleurs, que chaque pays a dû intégrer une nouvelle politique en la matière. Les pays ressortissants de l'Union européenne sont appelés à transposer cette directive à leur propre législation. À l'heure actuelle, tous les pays membres ne sont pas arrivés au même stade en ce qui concerne la loi sur le harcèlement moral (Hansez et al., 2007).

Il est donc important de faire la distinction entre ce que les lois prévoient, au niveau belge, français et européen, car cela nous permet de nous rendre compte que chaque pays fonctionne différemment, et que les règles ne sont pas les mêmes partout. Les pays sont tenus d'appliquer les directives de l'Union européenne, tandis que chacun d'entre eux les adapte selon leur propre législation.

4.1. Belgique

L'évolution de la loi sur la santé et la sécurité au travail en Belgique a été marquée par l'élargissement de la notion de sécurité au travail, vers celle de la santé au travail, pour aboutir au bien-être au travail, et enfin au harcèlement moral ou sexuel au travail. C'est en 1996 que la loi sur le bien-être au travail apparaît, et qu'elle aborde pour la première fois la notion de prévention des risques psychosociaux. C'est plus récemment, en 2002, que la loi sur la protection contre la violence, le harcèlement moral ou sexuel a été votée. Cette loi présente les pratiques en matière de recherche et d'interventions dans les entreprises qui sont censées appliquer les nouvelles dispositions légales.

La Belgique dispose de fortes structures syndicales et d'une solide législation permettant de protéger les travailleurs, incluse dans le Code sur le bien-être (1993), qui remplace le Règlement général pour la protection du travailleur (1946). Elle figure parmi les premiers pays européens à mettre en vigueur une loi sur le bien-être des travailleurs. Cette loi est accompagnée de plusieurs arrêtés d'application royaux. Les 3 principaux sont les suivants : le premier concerne la politique du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, le second parle des services internes de prévention, et le troisième, des services externes de prévention (Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail, 2000).

Une convention collective de travail a également été conclue au Conseil national du travail, portant sur le stress en entreprise en 1999. Il s'agit de la CCT n°72 du 30 mars 1999, ayant été

rendue obligatoire par l'arrêté royal du 21 juin 1999. C'est grâce à cette convention collective que les entreprises sont obligées de se mobiliser pour lutter contre les risques psychosociaux et le stress. Au fil du temps, les entreprises se sont informées, ont été formées et ont pu mettre en place des stratégies de prévention. Des accords intersectoriels ont également été signés (Hansez et al., 2007).

4.2. France

C'est à la suite de la publication du premier livre de Marie-France Hirigoyen en 1998, *Le Harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, que la France s'est penchée sur le problème. Le retentissement de ce livre a poussé plusieurs associations à se rassembler afin que le harcèlement moral soit reconnu comme un délit.

La loi relative au harcèlement moral a fait son entrée dans le Code du travail, le Code pénal et dans les statuts de la fonction publique par la Loi-cadre suivante ; « la Modernisation sociale » du 17 janvier 2002. Elle sera modifiée en janvier 2003 en ce qui concerne la charge de la preuve et la médiation. Au fur et à mesure du temps, la définition donnée par la loi au harcèlement moral, a été affinée à l'aide des jurisprudences ajoutées successivement (Hirigoyen, 2017).

- **Article 222-33-2 du Code pénal**

« Le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 euros d'amende. »

Si les faits sont commis par un travailleur salarié, celui-ci risque une sanction disciplinaire supplémentaire, qui peut se solder par un licenciement pour faute grave.

- **Article L. 1152-1 du Code du travail**

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

Le point essentiel de cette loi, a été d'inclure la santé mentale dans le code du travail français. La définition de la santé proposée par l'OMS est ainsi appliquée, énonçant ; « *un état de complet*

bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».

Une définition similaire a été ajoutée à la loi du 13 juillet 1983, impliquant les droits et les obligations des fonctionnaires, à l'article 6 quinquies alinéa 1^{er} ; « *Aucun fonctionnaire ne doit subir des agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.* »

L'article L. 1152-4 du Code du travail énonce aussi une obligation de prévention au niveau de l'employeur, qui est obligé de prendre les mesures nécessaires visant à prévenir les agissements de harcèlement moral.

L'article L.1152-6 est supposé prévoir une médiation, mais cela n'a jamais été réellement effectif (Hirigoyen, 2017).

Depuis, les jurisprudences françaises ont évolué. Le 24 septembre 2008, la Cour de cassation a réévalué la qualification du harcèlement moral datant de 2004. En harmonisant la jurisprudence, et en précisant la définition juridique du harcèlement moral au travail, elle a établi de nombreux arrêts sur le sujet. Plusieurs d'entre eux sont venus renforcer certains points :

- Les agissements doivent être répétés, contrairement à un cas de discrimination où un cas unique peut suffire à être qualifié de harcèlement moral.
- Les faits peuvent avoir lieu sur une courte durée.
- L'atteinte à la dignité n'est pas nécessaire.
- La dégradation de l'état de santé ne constitue qu'un élément parmi d'autres.
- Les agissement peuvent provenir d'un supérieur hiérarchique, d'un collègue de travail, ou de tiers externes.
- L'employeur est dans l'impossibilité de sanctionner la victime pour son comportement agressif ou impoli, lorsque celui-ci est justifié par ce qu'il a vécu dans un contexte de travail.
- Etc.

D'autres jurisprudences se sont ajoutées afin de compléter la loi. En effet, les sanctions préalablement appliquées ne concernaient uniquement que les faits de harcèlement moral individuel. Un arrêt de la Cour de cassation s'est alors penché non plus sur la personne mise en cause, mais sur le mode de management sur le lieu de travail. C'est ainsi que le 10 novembre 2009, la Chambre sociale de la Cour de cassation a établi que le harcèlement moral pouvait être caractérisé par « des méthodes de gestions de mises en œuvre par un supérieur hiérarchique dès lors qu'elles se manifestent pour un salarié déterminé par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».

Cet arrêt mettra fin à la controverse entre juges. Il existait en effet parfois quelques dissonances, notamment lorsque les juges n'interprétaient pas les situations de la même manière. Suite à l'arrêt du 3 février 2010, le critère retenu à ce jour concerne un « management par objectifs intensifs et de conditions de travail extrêmement difficiles se traduisant par la mise en cause sans motif des méthodes de travail [de la victime] notamment par des propos insultants et un dénigrement au moins à deux reprises en présence de collègues et ayant entraîné un état de stress majeur nécessitant un traitement et un suivi médical ». À partir de ce moment, un lien majeur entre l'organisation du travail, le harcèlement moral et les risques psychosociaux est établi. Le harcèlement managérial a été mis en lumière et reconnu par le droit français.

Par la suite, l'arrêt du 1^{er} juin 2016 n°14-19.702 énonce le principe suivant: « ne méconnaît pas l'obligation légale lui imposant de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, notamment en matière de harcèlement moral, l'employeur qui justifie avoir pris toutes les mesures de prévention prévues par les articles L. 4121-1 et L. 4121-2 du Code du travail et qui, informé de l'existence de faits susceptibles de constituer du harcèlement moral, a pris les mesures immédiates propres à le faire cesser ». Suite à cet arrêt, les employeurs se voient dans l'obligation de proposer un environnement sans tension, au sein duquel il n'y a aucun risque de développement de harcèlement moral. Si c'était le cas, cela signifierait que les mesures de prévention ne sont pas efficaces. Les employeurs engagent leur responsabilité sur plusieurs terrains : celui du droit de la Sécurité sociale, celui du droit du travail et celui du droit pénal (Hirigoyen, 2017).

4.3. Europe

C'est en 1998 que le harcèlement moral entre dans le code pénal et devient ainsi un délit. En Belgique, il faudra néanmoins attendre le 11 juin 2002 pour qu'une disposition légale entre en vigueur grâce à un arrêté royal d'application et sa circulaire du 11 juillet 2002 (Hansez, 2007).

Suite à la prise de conscience en France, l'Union européenne a mené à son tour une réflexion. En effet, le 20 octobre 2004, un accord-cadre sur le stress au travail a été conclu et signé par les partenaires sociaux européens.

Cette action a débouché sur une série de mesures juridiques venue s'ajouter au cadre légal déjà existant afin de lutter contre le harcèlement moral. C'est ainsi que les « Directives de lutte contre les discriminations de 2000 » (harcèlement compris), ont mis le phénomène en évidence au niveau international. La commission européenne avait d'ailleurs insisté sur le coût économique et social du stress, évaluant à quelques milliards d'euros par an les conséquences de ce stress au travail.

Le 12 décembre 2007, la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne affirme que « tout travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité ».

L'accord-cadre sur le harcèlement et la violence au travail établi et signé le 26 avril 2007, oblige les entreprises à faire en sorte que le harcèlement et la violence sur le lieu de travail ne soient pas acceptés, ni tolérés. Cet accord-cadre doit spécifier la procédure à suivre en cas de problème et affirme que la responsabilité à déterminer, examiner et surveiller les mesures propres à chaque situation, incombe à l'employeur avec les travailleurs et/ou leurs représentants. D'après le document, il y a harcèlement, si une personne est « maltraitée, menacée ou humiliée » de manière « répétée et délibérée » dans les circonstances relatives au travail. Le respect mutuel de la dignité des autres sur le lieu de travail est primordial à tous les niveaux, afin d'assurer le succès d'une entreprise (Hirigoyen, 2017).

5. Les leviers d'actions des employeurs contre le harcèlement moral au travail

5.1. La prévention : sensibilisation, formation, communication

Les instances européennes considèrent le harcèlement moral comme un risque naturel lié à l'exercice professionnel, qui doit être géré principalement par la prévention. Dans le cas de la France, la loi de 2002 encourage les entreprises à prévenir et à limiter les abus en utilisant la menace du risque pénal. L'article L.4121-1 énonce que l'employeur doit prendre des mesures pour garantir la santé mentale et physique des travailleurs, notamment en matière de prévention des risques professionnels, d'information et de formation, ainsi que la mise en place d'une organisation accompagnée de moyens adaptés. C'est depuis 2006 que l'obligation de prévention dans les entreprises incombe à l'employeur. Cela implique que l'employeur pourrait risquer de voir sa propre responsabilité engagée, et même s'il n'est pas l'auteur direct des faits, il risquerait d'être condamné à réparer financièrement les préjudices causés, en étant obligé de verser des dommages et intérêts (Salah-Eddine, 2010).

En Belgique, la sensibilisation sur l'apparition des risques psychosociaux et du stress est relativement présente dans le monde du travail. Le pays promulgue des lois reprises depuis 1993 dans le Code sur le bien-être au travail. Selon Hansez (2007), parmi ces lois en faveur de la politique de prévention, voici les principaux changements :

- La réorganisation de tous les acteurs de prévention, et principalement la rénovation des services de sécurité et de médecine du travail. Cette opération nécessite l'utilisation de cinq types d'expertise : ergonomie, psychosociologie, hygiène du travail, sécurité, toxicologie et médecine du travail. Deux structures d'expertise multidisciplinaires sont alors créées : l'une interne à l'entreprise (les services internes de prévention et de protection) et l'autre, externe à l'entreprise (les services externes à l'entreprise de prévention et de protection). Les compétences manquantes dans la première structure doivent pouvoir être comblées par l'affiliation à une structure externe. En outre, chaque entreprise employant en moyenne 50 travailleurs doit constituer un ou plusieurs comités de prévention et de protection au travail (CPPT) qui se réunissent environ une fois par mois. Le CPPT est composé de manière égale de représentants des travailleurs et de l'employeur, et est une structure de concertation sociale dont les tâches s'inscrivent dans la mise en œuvre de la politique de prévention. Cette politique ne peut réussir que si elle

repose sur la concertation et la participation de toutes les composantes de l'entreprise. Le CPPT est donc l'instance idéale pour assurer cette concertation, car c'est au comité que les travailleurs peuvent exprimer leurs préoccupations et que des informations sont échangées entre différentes parties.

- L'obligation de mettre en place une politique de prévention des risques, reposant sur une série de principes vise avant tout à éliminer les risques à la source. L'employeur est donc tenu d'établir un système dynamique, qui implique les démarches d'analyse et de gestion des risques. Ce qui constituera le fil rouge conducteur de la politique de l'entreprise en matière de bien-être. Les risques doivent être analysés à différents niveaux : au niveau de l'organisation globale, au niveau de chaque groupe de postes de travail ou de fonctions, et au niveau individuel. Néanmoins, la prévention ne doit pas se limiter aux aspects classiques de la sécurité et de la santé, mais doit aussi porter sur la charge psychosociale au travail (le stress, l'épuisement professionnel, la charge mentale et émotionnelle de travail, etc), l'ergonomie et l'amélioration des lieux de travail. Toute cette politique de prévention doit être établie autour de deux documents : un plan global de prévention d'une durée de 5 ans, et un plan d'action annuel (Hansez, 2007).

L'Union européenne a émis plusieurs propositions en matière de prévention afin de lutter et de renforcer la protection contre le harcèlement moral au travail. Parmi celles-ci, on retrouve les quelques mesures concrètes suivantes, qui seront développées plus tard dans ce travail, dans le cadre de l'apport managérial en matière de prévention :

- La diffusion d'information
- La collecte systématique de données liées au harcèlement moral au travail
- La sensibilisation et l'information du management
- La mise en place dans d'une infrastructure de lutte contre le harcèlement moral au travail dans l'entreprise
- La réorganisation du travail et des responsabilités (Hilp & Lorho, 2001).

5.2. La gestion : enquête interne, intervention, sanctions

5.3. Les moyens de protection des victimes : accompagnement, soutien, indemnisation

Afin de soutenir et d'accompagner au mieux les victimes de harcèlement moral au travail, il est proposé d'assurer la réhabilitation psychosociale des victimes de harcèlement en utilisant différentes méthodes telles que la réhabilitation professionnelle, la psychothérapie, les groupes d'auto-support et les thérapies médicales.

L'employeur ne doit pas uniquement fournir des informations et des contacts appropriés, mais aussi garder le contact régulièrement auprès d'un groupe de travail qui a été confronté aux actes de harcèlement au sein de l'entreprise, et plus particulièrement si les auteurs du harcèlement et les victimes doivent continuer à collaborer ensemble (Hilp & Lorho, 2001).

Depuis 2002, la protection des travailleurs contre le harcèlement moral a été ajoutée aux domaines faisant parti de la notion de « bien-être ». Conformément à la loi, la désignation d'un conseiller en prévention et d'une personne de confiance a été mise en place dans les entreprises.

La personne de confiance (Loi, art.32 sexies, § 2) est désignée par l'employeur. Celui-ci doit obtenir un accord préalable de tous les membres représentant les travailleurs dans le comité. Lorsque c'est le cas, l'employeur peut désigner la personne de son choix.

Si l'employeur souhaite écarter la personne de confiance de ses fonctions, il devra obtenir l'accord de tous les membres qui représentent les travailleurs au sein du comité. Dans le cas où les travailleurs demandent eux-mêmes l'écartement d'une personne de confiance, l'employeur devra marquer son accord.

Si aucun accord n'est obtenu pour désigner ou écarter la personne de confiance, l'employeur doit faire appel au Contrôle du bien-être au travail préalablement à la prise de décision. Dans le cas où l'employeur ne souhaite pas suivre cet avis, il devra communiquer les raisons de sa décision au comité de travailleurs.

La personne de confiance fait partie du personnel de l'entreprise, mais doit remplir quelques conditions :

- Elle ne peut pas être déléguée de l'employeur, ni déléguée du personnel dans le conseil d'entreprise ou dans le comité pour la prévention et la protection au travail ;
- Elle ne peut faire partie de la délégation syndicale ;
- Elle ne peut faire partie du personnel de direction.

Les missions principales de la personnes de confiance sont les suivantes :

- Participer à l'élaboration des procédures concernant les demandes d'intervention psychosociale ;
- Conseiller et accueillir les travailleurs qui estiment subir des dommages résultant de l'exposition à des risques psychosociaux – traiter les demandes d'interventions ;
- Fournir au conseiller en prévention du service, les données pertinentes afin de rédiger le rapport annuel (Risques psychosociaux au travail et action syndicale, 2018).

Concernant l'indemnisation, dans le cas d'une action en justice, si le juge a reconnu les faits permettant de confirmer l'existence de violence ou harcèlement moral au travail, la victime aura droit à la réparation de son dommage moral et matériel. Dans ce cas-là, la victime aura le choix entre ces 2 propositions :

- Demander le paiement du montant réel de son dommage. Pour se faire, elle devra prouver l'entièreté de son dommage et établir le lien entre le comportement abusif et le dommage.
- Demander une indemnité forfaitaire directement prévue dans la loi. Ainsi, la victime ne devra pas prouver les éléments précédents.

Toute personne ayant été victime de harcèlement moral est éligible au forfait, qu'il s'agisse d'un travailleur, d'un employeur ou d'une tierce personne, qui, dans le cadre de l'exécution de son travail, est une victime de harcèlement moral.

Le forfait est payé par l'auteur des faits, même s'il est possible que l'employeur doive payer dans un premier temps. Celui-ci pourra ensuite réclamer le remboursement au travailleur fautif si son comportement a été considéré comme un dol ou une faute lourde.

Le forfait s'élève généralement à 3 mois de rémunération brute de la victime, mais peut monter jusqu'à 6 mois brut dans le cas où les conduites sont liées à de la discrimination, où l'auteur des faits est en relation d'autorité avec la victime, ou selon la gravité des faits commis. Néanmoins, la rémunération mensuelle brute ne peut pas dépasser le montant des salaires de l'article 39 de la loi du 10 avril 1971 concernant les accidents du travail (SPF, 2011).

6. Le rôle du management dans la prévention et la gestion du HM au travail

L'affaire France Telecom, ayant été marquée par une série de suicides de plusieurs ingénieurs employés par l'entreprise, permet de mettre en évidence le lien entre les méthodes de gestion managériales, les conditions de travail et la santé mentale des travailleurs (Le Nagard, cité dans Pereira, 2013).

Face à cette problématique de fond, englobant toutes les formes de souffrance au travail, les mesures préventives se sont largement développées ces dernières années. Cependant, cette évolution implique une extension du concept de harcèlement moral afin d'y inclure des comportements non intentionnels, ce qui engendre de reconnaître la possibilité d'existence d'un harcèlement moral managérial involontaire (Pereira, 2013).

6.1. Les compétences managériales nécessaires pour prévenir et gérer le HM

Bien que la qualification du harcèlement moral relève des décisions juridiques, il incombe néanmoins à l'employeur, dans le cadre de la prévention, de mettre fin à toutes les situations pouvant être qualifiées de harcèlement moral au travail. L'objectif permet de favoriser en amont la prévention des comportements répréhensibles, évitant ainsi de devoir attendre une condamnation judiciaire. Il est donc indispensable de promouvoir une culture de prévention dans un cadre managérial (Pereira, 2013).

Il est important de distinguer 3 niveaux de prévention dans la gestion des risques psychosociaux, et donc du harcèlement moral au travail :

- La prévention primaire a pour objectif d'éliminer les sources du harcèlement moral en réduisant l'exposition des travailleurs aux dangers professionnels, et en améliorant leurs conditions de travail. L'entreprise peut ainsi mettre en place des améliorations techniques et technologiques, des changements organisationnels ou promouvoir des actions pour un environnement de travail serein.
- La prévention secondaire met en avant le renforcement des compétences et des ressources des salariés pour contrer les situations stressantes de travail. Elle se traduit par de la sensibilisation, des formations à la gestion du stress, de résolutions de conflits,

etc. L'objectif principal est de prévenir la détérioration de la santé mentale des travailleurs.

- La prévention tertiaire comprend la prise en charge des travailleurs étant déjà en situation de souffrance au travail. Elle a pour but de mettre en place des services de soutien, d'accompagnement ou de réadaptation professionnelle pour aider les salariés à retrouver équilibre et bien-être dans le travail.

Ces 3 niveaux de prévention doivent fonctionner ensemble, sans être en opposition, mais plutôt combinés pour obtenir une approche globale et efficace (Montreuil, 2020).

L'Union européenne a proposé plusieurs mesures préventives que les employeurs peuvent mettre en place pour améliorer leur politique de prévention :

- **La diffusion d'information** constitue une des méthodes de prévention les plus utilisées.

Elle est mise en place grâce aux moyens suivants :

- La diffusion de brochures et d'affiches à propos du harcèlement, informant les travailleurs sur leurs droits et obligations, ainsi que sur les dangers du problème, tout en insistant sur les inconvénients financiers pour tous.
- La publication d'articles dans le journal ou le magazine interne de l'entreprise, ou sur l'intranet, concernant le phénomène de harcèlement moral.
- L'organisation de débats et de conférences, permettant ainsi aux travailleurs de comprendre les mécanismes de cette problématique.
- L'inclusion de discussions sur le harcèlement moral au travail au sein des réunions de l'entreprise, afin de mettre en avant l'importance du problème, mais aussi de la prise de conscience de celui-ci.

- **La collecte systématique de données liées au harcèlement moral au travail**

Il est recommandé de mener des enquêtes généralisées au sein d'une entreprise, la collecte de données s'avérant efficace dans la lutte contre le harcèlement moral au travail. Pour aborder cette thématique relativement spécifique, il est préconisé de diffuser des questionnaires relatifs à ce sujet et d'organiser des rencontres individuelles. Il faut également prendre en compte l'importance d'analyser les échanges entre les travailleurs, mais aussi les plaintes et les motifs pour justifier les absences.

- **La sensibilisation et l'information du management**

Cette mesure permet aux managers de déceler plus facilement les cas de harcèlement moral au travail.

- **La mise en place dans d'une infrastructure de lutte contre le harcèlement moral au travail dans l'entreprise**

Dans le but de montrer son opposition à toute forme de harcèlement moral au travail, l'entreprise se doit d'instaurer les mesures suivantes :

- La mise en place d'un « délégué en matière de harcèlement moral au travail », chargé du traitement des cas de harcèlement moral et du suivi des dossiers et procédures liés à ces cas.
- La simplification des procédures de déclaration et d'enregistrements des faits de harcèlement recensés, tout en facilitant la communication à travers des canaux confidentiels et sécurisés.
- L'élaboration de procédures précises pour mener à bien les enquêtes dans les cas de harcèlement moral, ainsi que pour faire suivre les mesures disciplinaires ou de réhabilitation adéquates visant les auteurs et les victimes des faits.
- L'établissement d'accords en interne au sein de l'entreprise, au niveau de la prévention et de la gestion des risques, dans le but de clarifier les responsabilités de chacun et les actions à mettre en œuvre en cas d'incidents liés au harcèlement moral.
- L'organisation de débats sur le thème du harcèlement, étant rendue obligatoires pour tous les travailleurs de l'entreprise, favorisant ainsi la sensibilisation, la compréhension du phénomène et la prévention collective.

Avec l'application de ces mesures, l'engagement de l'entreprise à l'encontre du harcèlement moral, et pour la création d'un environnement de travail sécurisé et respectueux, est démontré.

- **La réorganisation du travail et des responsabilités**

La mauvaise organisation du travail au sein d'une entreprise peut engendrer des malentendus dans l'attribution des responsabilités, ou encore peut mener à des conflits et à des rivalités entre les employés. Ces querelles résultants d'une mauvaise

organisation en interne peuvent mener à des comportements dégradants envers autrui, comme l'intimidation, l'humiliation ou la mise à l'écart d'un individu. Ces tensions peuvent mener à des actes de harcèlement moral au sein de l'entreprise, et ainsi, engendrer des conséquences néfastes pour la santé mentale et le bien-être des personnes concernées.

Par exemple, si les rôles au sein d'un secteur ne sont pas définis clairement, si les objectifs à atteindre ne sont pas établis, ou si les ressources nécessaires ne sont pas équitablement réparties, l'environnement sera davantage propice au développement du harcèlement moral au travail.

C'est pourquoi, il est essentiel pour les employeurs de veiller à organiser le travail de façon claire, transparente et équilibrée au sein de leur entreprise. La coopération, la communication et la résolution constructive des conflits sont des clés pour évoluer dans un environnement positif. La gestion efficace des responsabilités et des tâches, s'ajoutant à la mise en place d'un climat de respect et de soutien, sont les moteurs qui contribuent à créer un environnement bienveillant, sain et productif, allant à l'encontre de toute forme de harcèlement moral au travail (Hilp & Lorho, 2001).

6.2. Les pratiques managériales efficaces pour lutter contre HM

De nos jours, les jeunes recrues ont tendance à rejeter un management directif traditionnel et préfèrent opter pour un management collaboratif. L'objectif principal de cette nouvelle génération est de s'épanouir dans un environnement de travail qui favorise le développement des compétences et la flexibilité de l'entreprise. Les attentes managériales visent alors la capacité à motiver et à rassembler les équipes, l'écoute active, le respect mutuel et la vision claire des objectifs. Les entreprises souhaitant s'inscrire dans ce modèle devront alors adapter leurs pratiques de gestion et d'organisation du travail pour répondre aux attentes et créer ainsi un environnement propice à l'épanouissement personnel de tous (Aytaç & Mandou, 2018).

Afin de permettre à tous les travailleurs de pouvoir s'épanouir dans l'entreprise, celle-ci doit agir sur les principaux facteurs de risques psychosociaux afin de les contrer. Le harcèlement moral fait partie de ces risques psychosociaux. Les entreprises peuvent établir un plan d'action afin de gérer ces situations d'un point de vue organisationnel. Voici quelques exemples pouvant

être utilisées pour élaborer ce plan d'action, tout en sachant que chaque entreprise doit garder une part de singularité, en proposant aussi des méthodes « sur-mesure » :

- La conduite du changement

Face à la constante évolution des marchés, il est évident que des changements organisationnels sont également observés. Les entreprises veulent améliorer leurs performances et écraser la concurrence, parfois au dépend du bien-être des travailleurs. Pour permettre une meilleure adaptation de leur personnel, les entreprises accordent davantage de libertés et de responsabilités à leurs salariés. C'est une arme à double tranchant, car cela peut engendrer un surinvestissement des travailleurs, ou une reconversion des managers. Ce changement favorise l'autonomie des travailleurs et nécessite une communication irréprochable. Il existe des pistes concrètes pour aider les organisations à élaborer un plan d'action à travers la conduite du changement (cfr annexe 11.2.1).

- Le management de proximité

Les managers ont un rôle essentiel dans la lutte contre RPS, mais ne possèdent pas toujours tous les moyens nécessaires pour remplir leur rôle. Les managers de proximité veillent à favoriser la qualité de vie au travail, mais leurs fonctions attribuées ne leur permettent pas toujours d'agir selon les principes de prévention des RPS. Ceux-ci doivent recevoir des formations liés à la prévention des RPS et de la QVT. Il existe des pistes concrètes pour aider les organisations à élaborer un plan d'action à travers le management de proximité (cfr annexe 11.2.2).

- La coopérations entre salariés

Il est crucial que les entreprises soient attentives aux relations interpersonnelles des membres de l'organisation, afin d'éviter que des tensions ou du mal-être apparaissent au sein de l'entreprise. Il est d'ailleurs fréquent de constater que de mauvaises décisions managériales en sont à l'origine. Le management actuel vise souvent à individualiser les objectifs, ce qui a pour conséquence d'affaiblir le lien social au sein de l'entreprise. Celles-ci peuvent mettre en place des pistes concrètes afin de consolider la coopération entre les salariés et ainsi éviter l'apparition de RPS (cfr annexe 11.2.3).

- L'organisation et les moyens de la fonction « Ressources Humaines »

Afin de prévenir les RPS, l'organe des ressources humaines d'une entreprise doit mettre en œuvre plusieurs mesures :

- Informer les employés sur leurs droits et les ressources disponibles à propos des RH.
- Anticiper les besoins en compétences et planifier les ressources nécessaires.
- Faciliter l'adaptation des compétences des employés au niveau de la mobilité dans l'entreprise.
- Fournir une visibilité sur les possibilités de mobilité.
- Clarifier les critères d'évaluation et de mobilité liés au management, afin que les employés puissent en avoir une vision claire.
- Offrir un accompagnement spécifique pour les employés confrontés à des situations particulières (handicap, intégration, etc).
- Encourager la résolution des conflits entre les membres du management et les employés.

Ces mesures ne sont pourtant pas forcément toujours bien appliquées et assumées dans certaines entreprises. Pour remédier à ce problème, il existe des pistes concrètes pour aider les organisations à élaborer un plan d'action grâce aux « Ressources Humaines » (cfr annexe 11.2.4).

- Les modalités d'alerte et de signalement des situations à risque

Ces méthodes ne permettent pas résoudre directement les problèmes liés aux RPS, mais elles permettent d'apaiser les tensions et les situations compliquées afin d'éviter d'envenimer des problèmes. L'anticipation des risques lors de la mise en place de nouveaux projets, la promotion de la libre expression des travailleurs, l'écoute active et la connaissance des acteurs compétents de l'organisation permettent de garantir la cohérence du système et agissent de manière préventive. Certains pays, comme le Canada, sont très avancés en la matière, contrairement à la France par exemple. Les modalités d'alerte et de veille ont du mal à se mettre en place, probablement à cause des RPS et du tabou qui les entourent. Il existe néanmoins des pistes concrètes pour aider les organisations à élaborer un plan d'action à travers les modalités d'alerte et de signalement des situations à risque (cfr annexe 11.2.5).

Il existe d'autres facteurs pouvant permettre aux organisations d'élaborer un plan d'action pour lutter contre les RPS. Les exemples repris ci-dessus sont des actions entourant le thème du harcèlement moral, et la liste est non-exhaustive.

En résumé, les entreprises peuvent lutter contre le harcèlement moral en prenant appui sur les résultats d'un diagnostic établi avant d'élaborer un plan d'action. Ils se basent ensuite sur une démarche participative, en visant à agir sur les 3 niveaux de prévention. Le plan d'action doit être adapté aux capacités internes de l'établissement et être enrichi régulièrement. À la fin du processus, il est impératif de communiquer aux travailleurs les mesures de prévention des RPS et d'amélioration de la QVT retenue (Montreuil, 2020).

6.3. Les difficultés et les limites de l'action managériale contre le HM

Cette évolution managériale présente quelques limites car elle ne prend pas uniquement en compte le harcèlement moral, mais l'ensemble des souffrances liées au travail liées au management. De plus, celui-ci ne relève pas directement de comportements intentionnellement harcelants. Cette extension, bien que positive à plus d'un titre, comporte des risques de dérives, notamment en élargissant un système de sanctions inadaptées sans résoudre la problématique du management (Gaulejac, cité dans Pereira, 2013).

On constate alors une recherche de nouveaux moyens plus appropriés, comme par exemple par le biais de la prévention des risques psychosociaux grâce à l'obligation de sécurité au travail. Cette évolution est d'ailleurs très notable si on analyse le développement de l'obligation de sécurité à laquelle l'employeur est soumis et qui englobe le harcèlement moral. Cette obligation de sécurité permet éventuellement de dissiper l'ambiguïté autour du concept de harcèlement managérial involontaire (Pereira, 2013).

On observe quelques limites au processus d'action des managers pour lutter contre le harcèlement moral, notamment au niveau du plan d'action mis en place pour gérer des situations problématiques :

- Lorsqu'elle évolue, l'entreprise peut connaître des limites face à ce processus. En effet, le manque d'association des travailleurs, les évaluations insuffisantes de l'impact des risques psychosociaux, le besoin d'accompagnement spécifique selon les catégories de travailleurs et le manque d'individualisation des dispositifs d'accompagnement peuvent être des freins à l'évolution de l'entreprise.

- Au niveau du management de proximité, il est souvent compliqué d'appliquer pleinement cette pratique, à cause de l'éventuelle rigidité de la hiérarchie, de la difficulté de travailler en groupe ou encore à cause du manque de promotion en interne. L'évolution des pratiques managériales a conduit à une rupture entre les valeurs des managers, et les exigences de l'entreprise, ce qui peut engendrer des RPS. Le manque de formation sur le sujet, mène souvent à des contradictions et crée parfois des situations de tension.
- Dans le cas de la coopération entre travailleurs, il n'est pas rare que les tensions soient à l'origine d'un dysfonctionnement au sein de l'organisation elle-même. La difficulté de mettre en place une coopération optimale entre les travailleurs vient du fait que le management actuel promeut une politique de l'individualisation des objectifs.
- Les ressources humaines d'une entreprise ont du mal à assumer complètement leurs fonctions, ce qui entraîne des difficultés à ajouter des mesures managériales pour lutter contre les RPS. Ces difficultés à appliquer leurs mission vient du manque de clarté de la répartition des responsabilités et des missions entre les membres du personnel de management de proximité et la cellule RH. On constate alors souvent un manque de positionnement ou d'actions venant d'un service ou l'autre.
- Quant aux modalités d'alerte, celles-ci sont peu prises en charge par les entreprises françaises. C'est probablement le résultat du tabou associé aux RPS (Montreuil, 2020).

7. Discussion

L'objet de ce mémoire est d'apporter une plus-value managériale aux entreprises dans le contexte de la lutte contre le harcèlement moral au travail. Au-delà du cadre juridique établi par la législation, les employeurs disposent d'outils pour améliorer le bien-être de leurs travailleurs, et ainsi prévenir, gérer et les accompagner au mieux lors d'éventuelles situations problématiques rencontrées (Montreuil, 2020).

Les employeurs peuvent agir à 2 niveaux : par la prévention et par l'action. L'Union européenne a proposé plusieurs moyens de prévention, tels que la diffusion d'information dans l'entreprise, la collecte de données systématiques, la sensibilisation et l'information au management, l'installation d'une infrastructure contre le harcèlement moral et la réorganisation du travail et des responsabilités au sein de l'entreprise. Selon Montreuil (2020), les entreprises doivent élaborer un plan d'action afin de gérer les éventuels cas de harcèlement moral dénoncés. Parmi les actions proposées, on retrouve la conduite du changement, le management de proximité, la coopération entre salariés, le rôle du département RH et les modalités d'alerte et de signalement de situations à risque.

Parmi ces leviers d'action managériale, on constate que certains sont plus faciles à mettre en place que d'autres. En effet, le nombre de travailleurs d'une entreprise ou encore la volonté des employeurs à vouloir introduire une politique de lutte contre le HM dépend considérablement de la culture organisationnelle présente dans l'entreprise. Certains types de management dans les entreprises ne permettent pas l'installation d'un climat serein au travail. De plus, une mauvaise gestion des conflits engendra davantage de harcèlement au sein des organisations, d'où l'importance d'une formation correcte des managers, d'une fluidité de la communication et d'une utilisation adéquate des outils de gestion au sein de l'entreprise (Zaitseva & Chaudat, 2016).

Il arrive également que le haut de la hiérarchie donne naissance à un type de harcèlement : le harcèlement managérial. On constate parfois quelques lacunes de management : le manque de prise en charge individuelle, l'absence d'un management de proximité provoqué par la rigidité de la hiérarchie ou encore un dysfonctionnement de l'organisation en interne qui pourrait engendrer du harcèlement moral (Montreuil, 202).

On relève quelques limites à nos recherches, notamment par rapport au nombre de travaux déjà rédigés auparavant. Il est plus que probable que nous n'ayons pu exploiter dans ce travail, toutes les recherches existantes sur le sujet. Cela peut être expliqué par les différentes langues utilisées et donc à l'incapacité d'y accéder. De plus, le volume réduit imposé n'a permis de lui donner qu'une dimension théorique. L'analyse d'un cas pratique aurait pu nous permettre d'illustrer nos propos. Enfin, le résultat de nos recherches se concentre sur différents secteurs d'activités en général, alors que chaque secteur possède ses propres moyens d'action et ses limites. Il est donc important de préciser que l'impact des facteurs organisationnels varie d'une entreprise à l'autre (Zaitseva & Chaudat, 2016).

Pour conclure, il est important de souligner le rôle de l'action managériale au sein des entreprises dans la lutte contre le harcèlement moral au travail. Ce rôle n'est pas facile car les entreprises rencontrent bon nombre de limites et les difficultés pour pouvoir l'appliquer. Les défis à relever sont encore grands, et les moyens à mettre en œuvre doivent encore être développés, mais l'analyse réalisée ici révèle les pistes existantes qui sont venues s'ajouter aux obligations légales des employeurs. Il serait également intéressant de réaliser des recherches par secteurs d'activité, afin de pouvoir cibler les besoins spécifiques des entreprises par exemple. Cette perspective de recherche pourrait être une nouvelle approche de réflexion et d'action dans la lutte contre le harcèlement moral dans le contexte organisationnel.

8. Conclusion

L'étude des leviers d'action d'accompagnement organisationnel des employeurs dans le cas du harcèlement moral dans une perspective managériale, met en évidence leur importance cruciale pour prévenir et prendre en charge ce problème au sein des entreprises.

D'après nos recherches, nous avons relevé plusieurs leviers d'actions efficaces, tels que la conduite du changement, le management de proximité, la coopération entre salariés, le rôle du département RH ou encore les modalités d'alerte et de signalement de situations à risque. Tout cela est réalisable dans la mesure où l'entreprise s'engage à promouvoir une culture organisationnelle de respect et de responsabilité au sein de l'organisation.

Néanmoins, il faut reconnaître certaines limites, comme le manque d'implication de certains employeurs dans la lutte contre le harcèlement moral. On retrouve également le besoin d'accompagnement spécifique, la difficulté d'atteindre la hiérarchie, la politique d'individualisation des objectifs, le manque de clarté au niveau de missions des ressources humaines, ou encore le manque de prise en charge des victimes en cas d'alerte, notamment à cause du manque de formation des employeurs.

En conclusion, les leviers d'actions organisationnels offrent aux employeurs un panel d'outils et de méthodes pour lutter contre le harcèlement, en plus des obligations légales auxquelles ils sont soumis. Ils peuvent les intégrer à leur politique de gestion et ainsi contribuer à créer un environnement de travail respectueux, éthique et sain, où chaque employé, dans l'établissement organisationnel, pourra s'épanouir tout en contribuant à la réussite de l'entreprise.

9. Lexique

- **Arrêté Royal ou AR** : En Belgique, un arrêté royal est un acte de pouvoir exécutif fédéral. Il est signé par le roi, et peut être contresigné par un ou des ministre ou secrétaire d'Etat qui en assume la responsabilité. Les arrêtes royaux peuvent être soit réglementaires, soit avoir une portée individuelle (Vandernoot, 2008).
- **Convention collective de travail ou CCT** : Il s'agit d'un accord conclu entre une ou plusieurs organisations syndicales et une ou plusieurs organisations patronales ou un ou plusieurs employeurs, ayant pour but de fixer les relations individuelles et collectives de travail entre les employeurs et les travailleurs en réglant les droits et les devoirs des différents parties (SPF, s.d).
- **Dol** : On dénomme dol, l'ensemble des agissements trompeurs ayant entraîné le consentement qu'une des parties à un contrat n'aurait pas donné, si elle n'avait pas été l'objet de ces manœuvres (Braudo, s.d).
- **Faute lourde** : Faute qui, sans être intentionnelle, est à ce point grave qu'elle devient inexcusable (Dautricourt, s.d).
- **Jurisprudence** : Ensemble des arrêts et des jugements qu'ont rendu les Cours et les Tribunaux pour la solution d'une situation juridique donnée (Braudo, s.d).
- **Présentéisme maladie** : Phénomène où les travailleurs sont présents à leur poste de travail, alors qu'ils présentent des symptômes ou une maladie qui devrait normalement les amener à se reposer et à s'absenter (Indicateur « absentéisme maladie et présentéisme, s.d).
- **Psychosomatique** : Trouble organique ou fonctionnel d'origine psychique, qui concerne le corps et l'esprit à la fois (Larousse, s.d).
- **Qualité de Vie au Travail ou QVT** : La QVT désigne les différents programmes mis en place par les entreprises pour améliorer le confort des collaborateurs pour accroître à la fois le bien-être des travailleurs, mais également leurs performances au travail (Cadremploi, 2023).
- **Quinquies** : Cinquième, pour un article de loi (Cordial, 2019).
- **Ressources Humaines ou RH** : Le service des ressources humaines doit faire en sorte que l'organisation du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel

fasse de son mieux pour améliorer ses performances au sein de l'organisation, tout en s'épanouissant au travail (Pôle Emploi, 2023).

- ***Risques psychosociaux ou RPS*** : « Il s'agit de la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique suite à l'exposition des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquels l'employeur a un impact qui comporte objectivement un danger » (BeSWIC, s.d).

10. Bibliographie

- Aptel, M., Cnockaert, J-C., Delahaut, J., D’Hertefelt, H., Douillet, P., Kompier, M., Koukoulaki, T., Kristensen, T., Levi, L., Lindström, K., Perimäki-Dietrich, R., Péters, S., Sapir, M., Schaufeli, W., Schweitzer, J-M., Tudor, O., & Vogel, L. (2002). Le stress au travail. Bulletin d’information du bureau technique syndical européen pour la santé et la sécurité (BTS). N°19-20. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55705136/2002_Le_stress_au_travail_BTS_S_ESS-libre.pdf?
- Aytaç, B., & Mandou, C. (2018). Chapitre 3. De l’importance du sens de la mission, du bonheur au travail et de la posture entrepreneuriale. Un management heureux...et performant !. pp 61-100. <https://doi.org/10.3917/dbu.aytac.2018.01>
- Braudo, S. (s.d). Définition de Dol. *Dictionnaire du droit privé*. <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/dol.php>
- Braudo, S. (s.d). Définition de Jurisprudence. *Dictionnaire du droit privé*. <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/jurisprudence.php>
- Dautricourt, B. (s.d). La responsabilité du travailleur. Droitbelge.be. http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=25&id=302
- Delga, J., & Rajkumar, A. (2006). Les protagonistes du harcèlement moral au travail. *Journal du droit des jeunes*, n°251, pp. 29-35. <https://doi.org/10.3917/jdj.251.0029>
- Grosvernier, A., Salberg, A-C. (2001). La médiation dans les relations de travail. Forum Médiation 2001. http://www.conflitto.ch/pdf/relations_travail.pdf
- Hansez, I., Faulx, D., & Mahy, A. (2007). *L’approche belge pour mieux prévenir les risques psychosociaux en général et la harcèlement psychologique en particulier*. Echos d’ailleurs, n°2, pp. 1-9. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/37651/1/Hansez%2c%20Faulx%2c%20Mahy%202006%20SSS.pdf>
- Hilp, U., & Lorho, F. (2001). *Le harcèlement moral au travail*. https://www.europarl.europa.eu/workingpapers/soci/pdf/108_fr.pdf

- Hirigoyen, M-F. (2017). Le harcèlement moral au travail. *Presses Universitaires de France*.
<https://www.cairn.info/harcelement-moral-au-travail--9782130789444.htm?contenu=sommaire>
- Lapeyrière, S. (2004). La harcèlement moral, une affaire collective et culturelle. *Travail et Emploi*, n°97, pp 32-37. https://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/97_2476.pdf
- Mathot, M-L. (2023). Un travailleur sur sept confronté au harcèlement en 2022. *Rtbf.be*.
<https://www.rtbf.be/article/un-travailleur-sur-sept-confronte-au-harcelement-en-2022-11147030>
- Montreuil, E. (2020). *Chapitre 3. Déterminer les leviers d'actions et élaborer le plan de prévention*. Prévenir les risques psychosociaux et améliorer la qualité de vie au travail. (pp 105-185). <https://www.cairn.info/prevenir-les-risques-psychosociaux-et-ameliorer--9782100805884-page-105.htm?contenu=article>
- Pelletier, M., Lippel, K., & Vézina, M. (s.d.). Harcèlement psychologique au travail. *Centre d'expertise et de référence en santé publique*. <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/harcelement-psychologique-au-travail>
- Pereira, B. (2013). Du harcèlement moral au harcèlement managérial. *Revue française de gestion*, n°233, pp. 33-54. <https://doi.org/10.3166/RFG.233.33-54>
- Rulkin, D. (s.d). Le harcèlement moral au travail. *LePsychologue.be*.
<https://www.lepsychologue.be/articles/harcelement-moral-sommaire.php>
- Salah-Eddine, L. (2010). La reconnaissance du harcèlement moral au travail : une manifestation de la « psychologisation » du social ?. *Sociologies*.
<https://doi.org/10.4000/sociologies.3354>
- Vandernoot, P. (2008). Définition Arrêté Royal. *Justice-en-ligne*. <https://www.justice-en-ligne.be/-Lexique->

Zaitseva, V., & Chaudat, P. (2016). Les déterminants organisationnels du harcèlement moral : une analyse actualisée la littérature. *Management et Avenir*. N°84. (pp 115-134). <https://doi.org/10.3917/mav.084.0115>

Définition de quinquies (s.d). Cordial. <https://www.cordial.fr/dictionnaire/definition/quinquies.php#:~:text=D%C3%A9finition%20de%20quinquies&text=Cinqui%C3%A8me%20pour%20un%20article%20de%20loi.>

Direction générale Humanisation du travail., (2011). Service Public Fédéral. <https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-%C3%AAtre%20au%20travail/R%C3%A9glementation/jurisprudence2011fr%20%281%29.pdf>

Données d'expériences sur la violence et le harcèlement au travail : première enquête mondial. (2022). Organisation Internationale du Travail (OIT). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_863166.pdf

Indicateur « absentéisme maladie et présentéisme », (s.d). Institut National de la Santé Publique du Québec. https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/documents/sante-travail/risques-psychosociaux/1b_absenteisme_maladie_presenteisme.pdf

Larousse. (s.d). Définition de psychosomatique. *Dictionnaire larousse.fr*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/psychosomatique/64884>

Qualité de vie au travail (QVT) : définition et mise en place. (2023). Cadremploi. <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/qualite-de-vie-au-travail-qvt-definition-et-mise>

Ressources humaines : définition. (2023). PôleEmploi.fr. <https://www.pole-emploi.fr/actualites/le-dossier/fonction-support/ressources-humaines-1/ressources-humaines--definition.html>

Risques psychosociaux au travail et action syndicale., (2018). lacsc.be. <https://www.lacsc.be/docs/default-source/acv-csc-docsitemap/5000-over-het-acv-a-propos-de-la-csc/5230-publicaties-publications/5240-folders-en-brochures->

[brochures/5325-veiligheid-en-gezondheid-op-het-werk-sante-et-s%C3%A9curite-au-travail/brochure-rps-nov-2018-tcm187-318564.pdf?sfvrsn=7aeeba5d_2](https://www.seswic.be/fr/brochures/5325-veiligheid-en-gezondheid-op-het-werk-sante-et-s%C3%A9curite-au-travail/brochure-rps-nov-2018-tcm187-318564.pdf?sfvrsn=7aeeba5d_2)

Risques psychosociaux (RPS). (s.d). SeSWIC.be. <https://www.beswic.be/fr/themes/risques-psychosociaux-rps>

11. Annexes

11.1 Annexe n°1 : Les 45 agissements constitutifs du mobbing selon le professeur H. Leymann

Empêcher la victime de s'exprimer

- Le supérieur hiérarchique refuse à la victime la possibilité de d'exprimer.
- La victime est constamment interrompue.
- Les collègues l'empêchent de s'exprimer.
- Les collègues hurlent, l'invectivent.
- Critiquer le travail de la victime.
- Critiquer sa vie privée.
- Terroriser la victime par des appels téléphoniques.
- La menacer verbalement.
- La menacer par écrit.
- Refuser le contact (éviter le contact visuel, gestes de rejet,...).
- Ignorer sa présence. par exemple en s'adressant exclusivement à des tiers.

Isoler la victime

- Ne plus lui parler.
- Ne plus se laisser adresser la parole par elle.
- Lui attribuer un poste de travail qui l'éloigne et l'isole de ses collègues.
- Interdire à ses collègues de lui adresser la parole.
- Nier la présence physique de la victime. Déconsidérer la victime auprès de ses collègues
- Médire d'elle ou la calomnier.

- Lancer des rumeurs à son sujet.
- Se gausser d'elle, la ridiculiser.
- Prétendre qu'elle est une malade mentale.
- Tenter de la contraindre à un examen psychiatrique.
- Railler une infirmité.
- Imiter la démarche, la voix, les gestes de la victime pour mieux la ridiculiser.
- Attaquer ses convictions politiques ou ses croyances religieuses.
- Se gausser de sa vie privée.
- Se moquer de ses origines, de sa vie privée.
- La contraindre à un travail humiliant.
- Noter le travail de la victime inéquitablement et dans des termes malveillants.
- Mettre en question, contester les décisions de ses victimes.
- L'injurier dans les termes obscènes et dégradants.
- Harceler sexuellement la victime (gestes et propos) Discréditer la victime dans son travail
- Ne plus lui confier aucune tâche.
- La priver de toute occupation et veiller à ce qu'elle ne puisse en trouver aucune par elle-même.
- La contraindre à des tâches totalement inutiles et/ou absurdes.
- Lui donner sans cesse des tâches nouvelles.
- La charger de tâches très inférieures à ses compétences.
- Lui faire exécuter des travaux humiliants.
- Confier à la victime des tâches exigeants des qualifications très supérieures à ses compétences, de manière à la discréditer.

Compromettre la santé de la victime

- Contraindre la victime à des travaux dangereux ou nuisibles à la santé.

- La menacer de violences physiques.
- L'agresser physiquement, mais sans gravité, "à titre d'avertissement".
- L'agresser physiquement, sans retenue.
- Occasionner volontairement des frais à la victime dans l'intention de lui nuire.
- Occasionner des dégâts au domicile de la victime ou à son poste de travail.
- Agresser sexuellement la victime.

11.2 Annexe n°2 : Fiches pratiques – Pistes d’actions pour lutter contre les RPS

11.2.1 Pistes d’actions pour agir sur l’accompagnement au changement

FICHE PRATIQUE. PISTES D’ACTIONS POUR AGIR SUR L’ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

- **Réaliser une étude d’impact** sur les facteurs de RPS lors de la mise en place d’un nouveau projet.
- **Formaliser** une charte de bonnes pratiques liées à la conduite du changement et prévoyant *a minima* les éléments suivants :
 - la désignation d’un pilote ;
 - les étapes nécessaires à respecter ;
 - la liste des éléments à formaliser (recensement des salariés affectés par le changement, mesures d’accompagnement, plan de formation, fiches de poste, prévisionnel de mise en œuvre, etc.) ;
 - les documents à fournir avant consultation du CSE si le changement a un impact sur l’organisation et les conditions de travail ;
 - le plan de communication ;
 - le lien avec les IRP ;
 - les indicateurs d’alerte à suivre au regard des RPS.
- **Établir** des espaces d’échange avec les salariés pour débattre du projet et identifier les points à ajuster.
- **Établir** des points de rencontre réguliers tout au long de la préparation du projet de changement entre les porteurs du projet et le service des RH.
- **Assurer** une communication écrite régulière de la direction générale (motivations du changement, modalités de mise en œuvre, etc.) qui sera ensuite expliquée en réunion d’équipe par les managers de proximité.
- **Instaurer** un système de questions/réponses avec les salariés et la direction générale (chat en ligne, revue d’entreprise, remontée en réunion d’équipe).
- **Proposer** un accompagnement individualisé des salariés en amont et aval du changement (projet professionnel de transition, formation, suivi régulier, etc.).
- **Mettre en place** une instance de suivi associant des salariés et permettant de faire remonter les éventuelles difficultés rencontrées à la direction et au CSE.
- **Établir** un calendrier prévisionnel des changements à venir afin de prioriser les mesures et de veiller à respecter les temps d’adaptation nécessaires aux salariés, etc.

11.2.2 Pistes d'actions pour agir sur les modes de management

FICHE PRATIQUE. PISTES D' ACTIONS POUR AGIR SUR LES MODES DE MANAGEMENT

- **Repenser** le rôle du manager pour lui permettre d'être au plus près du terrain : limitation des organisations matricielles, allégement des tâches de reporting, harmonisation des pratiques managériales favorisant l'écoute, etc.
- **Favoriser** le pouvoir de décision des managers de proximité.
- **Former** les managers en poste et tous les salariés promus à un poste de manager sur la prévention des RPS et la QVT.
- **Accompagner** les managers pour développer une posture de prévention *via* le coaching.
- **Instaurer** des temps d'échange de pratiques entre managers.
- **Élaborer** un guide de bonnes pratiques managériales à partir des situations critiques vécues dans l'entreprise.
- **Mettre en place**, pour l'évaluation des managers, des critères qualitatifs en lien avec la prévention des RPS et la QVT.
- **Tisser** un réseau d'appui au manager (DRH, médecin du travail, assistante sociale, etc.) pouvant être mobilisé en cas de repérage de situations critiques en lien avec les RPS, etc.

11.2.3 Pistes d'actions pour agir sur les coopérations entre salariés

FICHE PRATIQUE. PISTES D' ACTIONS POUR AGIR SUR LES COOPÉRATIONS ENTRE SALARIÉS

- **Mettre en place** un trombinoscope « convivial » des équipes.
- **Élaborer** un guide d'accueil pour les nouveaux entrants.
- **Présenter** les nouveaux entrants aux équipes de travail de proximité.
- **Mettre en place** une communication interne régulière sur la vie de l'entreprise (news, revue de presse, etc.) : journal interne, intranet, réunion d'information, etc.
- **Valoriser** les actes de coopération entre salariés.
- **Réagir** immédiatement en cas de comportements déviants entre salariés (entretien individuel avec la hiérarchie, réunion de régulation, etc.).
- **Favoriser** la mise en place d'objectifs collectifs.
- **Encourager** les initiatives concernant l'organisation de manifestations (internes ou externes) mobilisant le collectif de travail.
- **Associer** les salariés travaillant de manière isolée à des travaux coopératifs.
- **Initier** des temps et des espaces d'échange entre salariés pour débattre du travail (groupes d'échange de pratiques, groupes utilisateurs, etc.).
- **Favoriser** la communication orale dès que la situation le permet.
- **Instaurer** des systèmes de transfert des savoirs et de la culture d'entreprise en y associant des moyens dédiés (parrainage, tutorat, équipe de soutiens, etc.).
- **Recourir** à une médiation externe en cas de relations interpersonnelles dégradées, etc.

11.2.4 Pistes d'actions pour agir sur l'organisation et les moyens de la fonction « ressources humaines »

**FICHE PRATIQUE. PISTES D' ACTIONS POUR AGIR SUR
L'ORGANISATION ET LES MOYENS DE LA FONCTION « RESSOURCES
HUMAINES »**

- **Définir** précisément la répartition de la fonction « ressources humaines » entre le service RH dédié et les managers.
- **Mettre en place** un dispositif et des outils internes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : référentiels métiers et compétences, cartographie des compétences, harmonisation des statuts et des rémunérations, définition de parcours professionnels et mise en cohérence des différents outils de gestion des ressources humaines existant dans l'entreprise, etc.
- **Professionaliser** les acteurs RH à la maîtrise des outils de GPEC et à la conduite du changement.
- **Assurer** des permanences des acteurs RH sur les différents sites géographiques.
- **Mettre en place** un système de questions/réponses relatif aux problématiques RH.
- **Permettre** un accompagnement par le service RH des salariés envisageant une mobilité interne ou externe, etc.

11.2.5 Pistes d'actions pour agir sur les modalités d'alerte

FICHE PRATIQUE. PISTES D' ACTIONS POUR AGIR SUR LES MODALITÉS D'ALERTE

- **Élaborer** une grille d'indicateurs de veille sur les risques psychosociaux (RH, santé, sécurité, fonctionnement de l'entreprise) et en assurer une diffusion régulière auprès des acteurs de la prévention.
- **Considérer** toute manifestation émotionnelle (par exemple crise de larmes) comme un incident sérieux et anormal qui suppose, comme on le ferait pour une « chute de plain-pied », un retrait de la situation de travail, une visite médicale, l'attention du management.
- **Réaliser** en CSE des analyses des « presque-accidents » ayant un lien probable avec les RPS.
- **Communiquer** sur le rôle des différents acteurs de la prévention en matière de RPS.
- **Programmer** des temps de rencontre réguliers entre les acteurs de la prévention (par exemple commission des risques psychosociaux).
- **Mettre en place** différents lieux d'écoute et temps d'échange consacrés aux salariés au sein de l'entreprise.
- **Instaurer** au sein des réunions d'équipe un tour de table systématique sur les difficultés rencontrées par les salariés.
- **Mettre en place** un référencement et une coordination des médecins du travail intervenant pour une même entreprise, etc.