

# FIRPS

Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux

## FAIRE FACE AUX SITUATIONS DE HARCÈLEMENT

RETOURS D'EXPÉRIENCE, REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES ET RECOMMANDATIONS

FAIRE FACE AUX SITUATIONS DE HARCÈLEMENT. RETOURS D'EXPÉRIENCE,  
REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES ET RECOMMANDATIONS  
OURS D'EXPÉRIENCE, REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES ET RECOMMANDATIONS  
ACE AUX SITUATIONS DE HARCÈLEMENT. RETOURS D'EXPÉRIENCE,  
RETOURS D'EXPÉRIENCE, REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES ET RECOMMANDATIONS  
XPÉRIENCE, REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES ET RECOMMANDATIONS  
AUX SITUATIONS DE HARCÈLEMENT. RETOURS D'EXPÉRIENCE,  
ÉRIENCE, REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES ET RECOMMANDATIONS  
ET PISTES D'ACTION  
URS D'EXPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION  
FAIRE FACE AUX SITUATIONS DE  
RETOURS D'EXPÉRIENCE  
FAIRE FACE AUX SITUATIONS DE HARCÈLEMENT. RETOURS  
AIL. RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION  
RE FACE AUX SITUATIONS DE HARCÈLEMENT. RETOURS D'EXPÉRIENCE,  
D'EXPÉRIENCE ET PISTES  
ACE AUX SITUATIONS D  
ENCES ET PISTES D'AC  
ACE AUX SITUATIONS D  
AIL. RETOURS D'EXPER  
FAIRE FACE AUX SI  
CE AUX SITUATIONS DE  
RE FACE AUX SITUATI  
NT. RETOURS  
NT.  
TES D'ACTION  
HARCÈLEMENT. RETOURS  
T. RETOURS D'EXPÉRIENCE,  
EMENT. RETOURS

TRAVAUX DE LA FIRPS

Guide de bonnes pratiques

# FIRPS

À partir de leur positionnement d'acteurs de terrain, les réflexions des cabinets membres de la FIRPS viennent enrichir les positions des associations professionnelles, des pouvoirs publics, des organisations et des partenaires sociaux. C'est pour aller plus loin que nous avons décidé, depuis 2017, de partager le fruit de nos travaux sous la forme de guides en libre accès.

Ce document s'appuie sur les discussions et les échanges de trois groupes de travail rassemblant les consultants des membres de la FIRPS, réunis sur ce thème. Il a pour vocation de partager les bonnes pratiques qui nous ont paru utiles et les points de vigilance repérés sur le terrain.

Nous avons choisi quelques thèmes — conditions de travail, compétences, management — dont nous savons qu'ils auraient pu être complétés par beaucoup d'autres. Dans tous les cas, notre spécificité est d'envisager les effets de ce sujet sur la santé et les conditions nécessaires pour bien travailler. Et de faire des recommandations pratiques dont les acteurs pourront s'emparer. Pour autant, un accompagnement des organisations est souvent nécessaire et nos cabinets ont l'expérience pour favoriser ces démarches.

Les administrateurs de la FIRPS

## PRÉAMBULE

---

Tous les observateurs de la vie sociale sont d'accord, les situations présumées de harcèlement au travail se sont multipliées ces dernières années. Un constat que partagent tous les cabinets adhérents de la FIRPS.

Dans un monde qui change, où la recherche de sens au travail devient primordiale, où les tensions économiques augmentent, les rapports humains sont mis à l'épreuve et les conflits s'exacerbent. Les pouvoirs publics ont renforcé les obligations légales en matière de prise en compte des faits de harcèlement moral et sexuel et nombreuses sont les organisations qui ont déployé des dispositifs de prévention ambitieux. Les évolutions du cadre légal français ont favorisé la mise en place de dispositifs — référents harcèlement sexuel et agissements sexistes, processus d'alerte, démarches de sensibilisation — indispensables à la prévention et à la protection de la santé et de l'intégrité des personnes.

Les nombreuses situations de harcèlement présumé que nous rencontrons sont donc aussi le fruit de campagnes de prévention efficaces qui permettent chaque jour de détecter de nouvelles problématiques et, de ce point de

vue, nous pouvons nous réjouir que les dispositifs de prévention gagnent en efficacité.

Plusieurs hypothèses peuvent expliquer le développement de ces phénomènes. Le plafonnement des indemnités prud'homales incite certains plaignants à rechercher une faute de l'employeur et la thématique du harcèlement est une piste souvent considérée comme favorable. Les ordonnances réformant le Code du travail ont centralisé les instances représentatives du personnel et ont ainsi privé certaines entreprises d'un réseau d'alerte au plus près du terrain. Certaines situations sensibles relayées par les délégués du personnel pouvaient trouver des solutions rapides. Enfin, une troisième hypothèse réside dans la réduction des moyens des services des ressources humaines, certaines organisations ont diminué le nombre de leurs responsables RH de proximité. Elles n'ont donc plus les moyens humains de traiter tôt et efficacement les difficultés exprimées par les salariés ou par les managers. Or, l'absence de solution mise en place rapidement à des difficultés parfois mineures conduit à leur aggravation et les revendications exprimées finissent par l'être avec le vocabulaire du harcèlement.

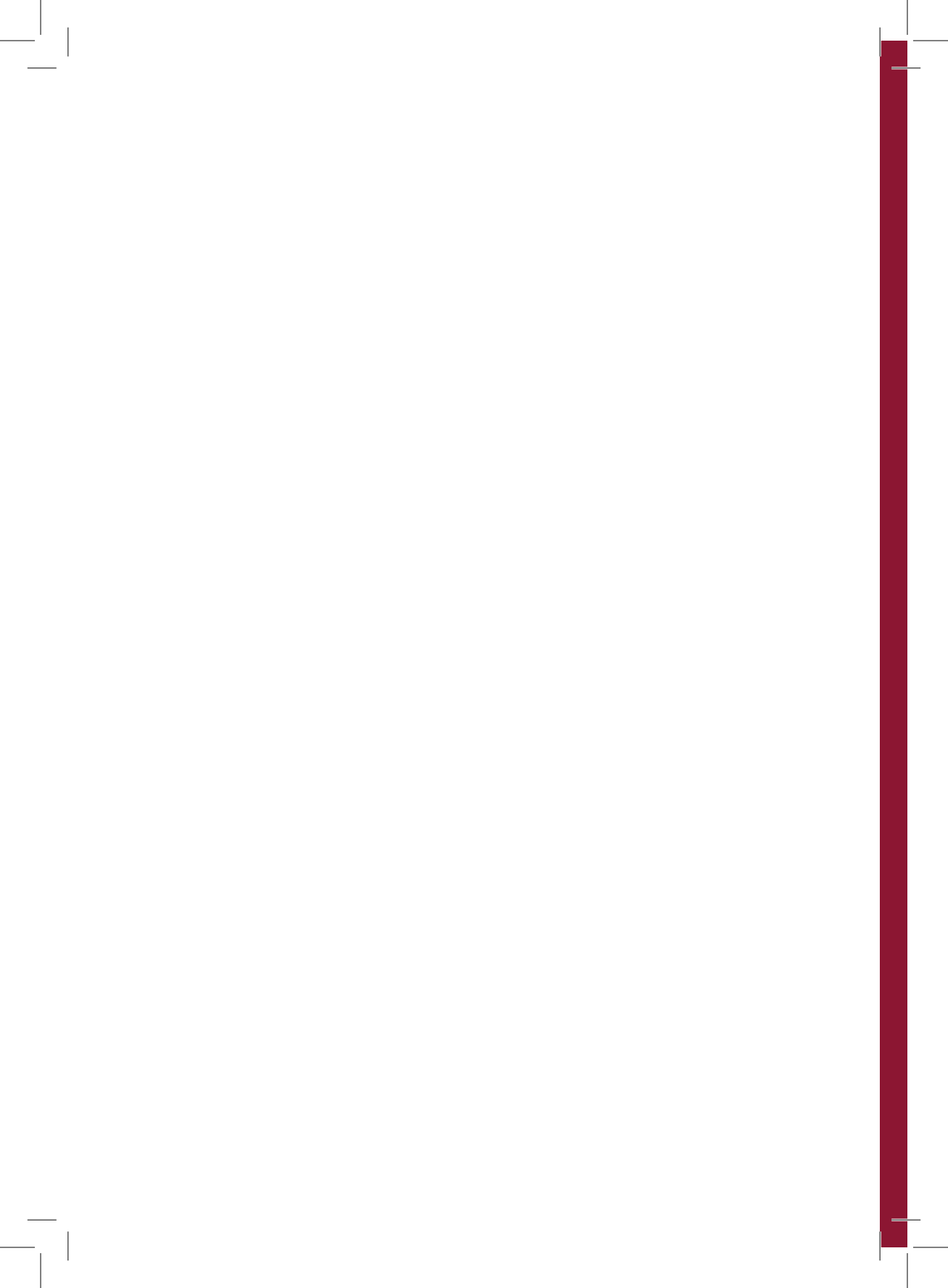
Instruire une situation de harcèlement présumé reste toutefois particulièrement complexe et délicat, car il est difficile de conserver le recul nécessaire pour agir avec justesse dans un cadre juridique et psychologique

sensible. C'est pourquoi les cabinets adhérents de la FIRPS ont souhaité partager au travers de ce guide, sans prétention à l'exhaustivité, des retours d'expérience, des repères de méthode et des recommandations, afin d'aider les acteurs à traiter ces situations et à prévenir durablement les risques liés au harcèlement moral et sexuel. En partageant les enseignements et retours d'expérience de nos cabinets, nous voulons permettre à tous d'aller un cran plus loin pour une meilleure santé mentale au travail. Nous espérons que vous apprécierez nos travaux et qu'ils vous aideront à progresser dans vos pratiques.



## SOMMAIRE

Chapitre 1 - Comment réagir face à des allégations de harcèlement ? _____	9
Chapitre 2 - Quels principes méthodologiques dans le cadre d'une enquête harcèlement ? _____	15
Chapitre 3 - Pas de méthodologie unique, mais une stratégie d'enquête et de restitution à définir sur mesure _____	21
Chapitre 4 - Recommandations de la FIRPS _____	27







**COMMENT RÉAGIR  
FACE À DES ALLÉGATIONS  
DE HARCÈLEMENT ?**

# CHAPITRE 1

---

## COMMENT RÉAGIR FACE À DES ALLÉGATIONS DE HARCÈLEMENT ?

Les employeurs le savent : face à des situations de harcèlement présumé, ils ont l'obligation de prendre des mesures immédiates, afin de protéger la santé et l'intégrité des salariés.

Cette obligation de sécurité conduit souvent à la mise en place d'une enquête, visant à analyser la situation et à établir les faits, mais elle n'est pas la seule réponse possible.

L'enquête harcèlement est une démarche engageante qui peut avoir un impact très important sur les personnes concernées et sur le collectif de travail, de façon immédiate et dans la durée. Or, il n'est pas rare que d'autres types de difficultés soient signalés par le vecteur de l'alerte pour harcèlement : conflits interpersonnels qui s'enveniment, problèmes de management et/ou d'organisation non traités, risques psychosociaux, comportements inappropriés... C'est une première difficulté à laquelle sont confrontées de nombreuses organisations : comment faire la part des choses afin de se donner toutes les chances d'apporter une réponse adaptée et proportionnée au problème exprimé ? Comment éviter, par le déclenchement d'une enquête ciblée sur des faits de harcèlement présumé,

de mettre en difficulté des protagonistes et de cristalliser des situations qui marqueront durablement les relations et le collectif ?

Ces dilemmes ne doivent pas conduire à une absence de réponse ou à des attermoissements. Attendre d'y voir plus clair sans agir est risqué, pour les personnes concernées, pour le collectif et pour l'employeur. Alors, comment réagir ?

Tout d'abord, en se mettant à l'écoute des premiers signes et en croisant les regards, au sein de la structure compétente (qui peut être par exemple la cellule de veille et d'alerte mise en place dans l'entreprise, une commission paritaire de prévention des risques psychosociaux...), en prenant l'avis des acteurs de la prévention (réfèrent harcèlement, médecin du travail, infirmière). Dans les cas où les personnes qui reçoivent l'alerte sont éloignées de la situation (services ou sites différents, siège social...), il est important, pour bien comprendre la situation, de se rapprocher des interlocuteurs au plus près des situations à traiter. Des mesures conservatoires doivent être prises pour aménager la situation de travail et protéger les personnes – victime présumée, mais aussi personne

mise en cause et témoins – le temps des conclusions de l'enquête.

Enfin, solliciter l'avis d'un tiers extérieur dès les premiers signaux peut être très précieux : le cabinet pourra conseiller l'entreprise sur la méthodologie, les points de vigilance et principes déontologiques, le pilotage et la communication auprès des équipes.

Différentes modalités de traitement pourront être envisagées, selon le contexte et les caractéristiques de la situation.

**- Quel est le périmètre concerné ?**

Est-ce la relation entre deux personnes qui semble en jeu, s'agit-il d'une problématique d'équipe, ou encore de difficultés à l'échelle d'un collectif plus large ? Cette première question doit permettre d'identifier le champ de la démarche à mener, très ciblée ou sur une équipe, un service, voire à l'échelle de l'organisation.

**- Les premiers éléments recueillis ciblent-ils spécifiquement des agissements pouvant relever du harcèlement ?**

Où font-ils plutôt apparaître des problématiques de différentes natures, telles que des difficultés de communication, des tensions interpersonnelles, des situations conflictuelles liées au travail ou des conditions de travail dégradées ? Dans de nombreux cas, l'évocation du harcèlement recouvre

des problématiques larges, qui dépassent les individus. L'analyse du fonctionnement de l'organisation et l'identification des facteurs de risques psychosociaux sont alors nécessaires pour construire un plan d'action et prévenir durablement les risques professionnels et de harcèlement.

**- Qui doit être associé à la démarche ?**

En fonction de la nature de la problématique, des enjeux de réactivité, de confidentialité, de la qualité et des enjeux de dialogue social, l'opportunité d'une démarche paritaire, c'est-à-dire associant des représentants du personnel, mérite d'être étudiée. Lors de la constitution de l'équipe en charge du pilotage et du suivi de l'intervention, une attention particulière doit être portée aux moyens et au temps accordés aux personnes missionnées, ainsi qu'à la clarté du rôle de chaque partie prenante.

**- La pluridisciplinarité est une force**

et avoir des regards croisés dans les analyses de ces situations dégradées au travail nous apparaît complémentaire.

**- Le CSE a-t-il déclenché une expertise,**

conformément au cadre légal du « risque grave » ? Les représentants du personnel ont-ils lancé une procédure d'alerte nécessitant de mener **une enquête paritaire** ? Ces configurations renvoient à des processus répondant à des exigences légales et méthodologiques spécifiques,

et comportent une dimension de dialogue social à bien appréhender.

**L'enquête harcèlement** porte spécifiquement sur les allégations de harcèlement au travail, elle vise à fournir à l'employeur suffisamment d'éléments pour lui permettre de prendre des décisions éclairées. Elle repose en particulier sur des entretiens avec la victime présumée, la ou les personnes mises en cause, des témoins (collègues, équipe) et la personne ayant fait le signalement si elle est différente de la victime présumée. Elle s'attache à rendre compte de manière factuelle et concrète de la situation, et peut offrir l'opportunité de prendre du recul sur le fonctionnement du système relationnel dans son ensemble. Elle inclut l'élaboration d'un plan d'action visant à réduire les risques, des mesures pour améliorer la dynamique collective, et si nécessaire, l'application d'éventuelles sanctions à l'égard des comportements inappropriés ou préjudiciables.

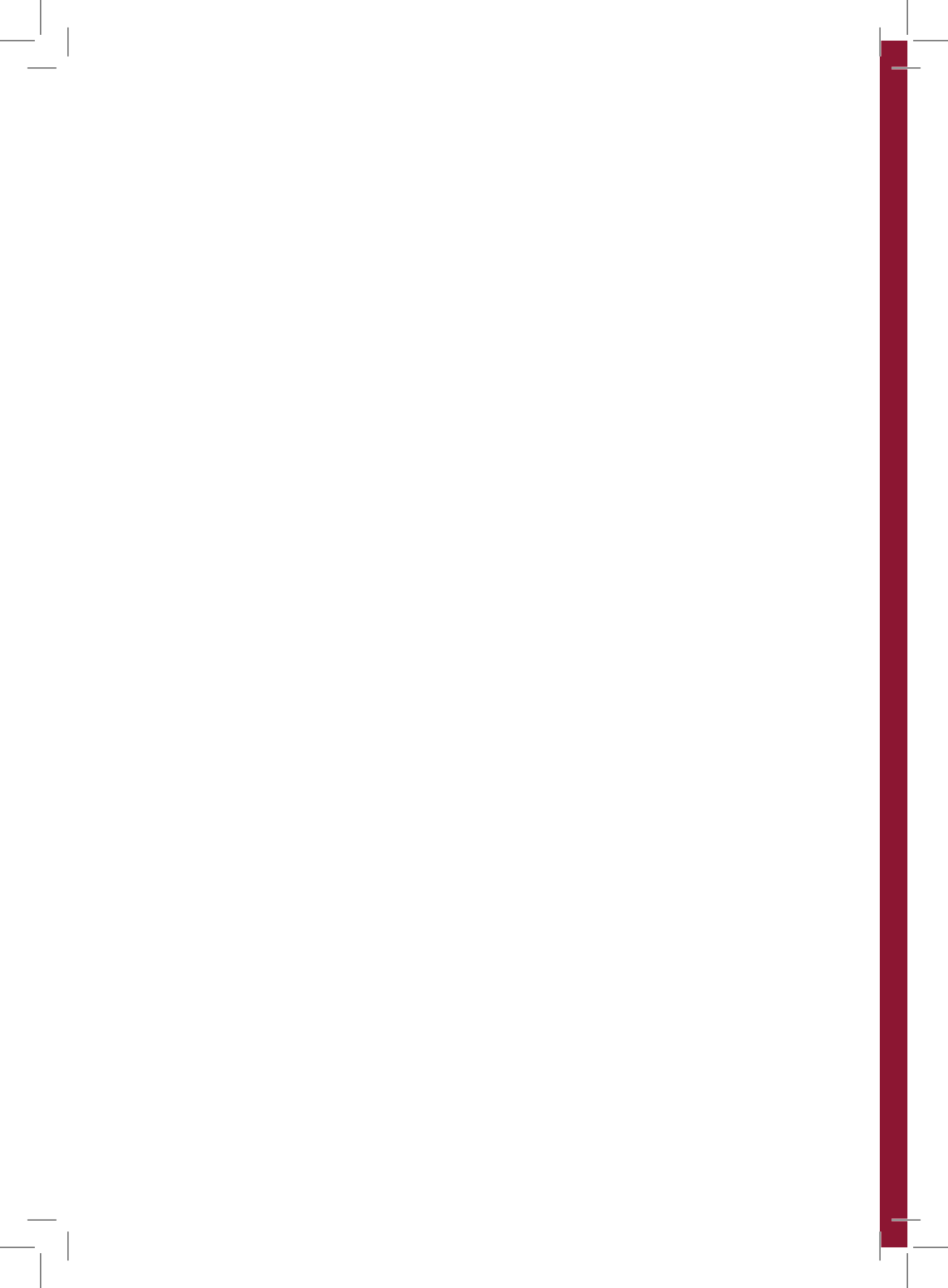
Toutefois, avant de s'engager dans ce type d'enquête, il convient de

rappeler que, face à une alerte pour des comportements inappropriés ou à des conflits interpersonnels qui dégénèrent, la piste de **la médiation** a toute sa valeur. Sa mise en place nécessite l'accord des différentes personnes concernées. Elle permet aux parties prenantes de devenir actrices d'une solution, ce qui favorise une sortie de crise constructive pour tous. Dans le cas où l'une des parties refuserait la médiation, une enquête harcèlement peut être déclenchée. La médiation peut également être utile à l'issue d'une enquête qui aurait conclu à l'absence de harcèlement, afin de permettre aux personnes concernées de construire ensemble de nouveaux modes de fonctionnement acceptables et pérennes.

“

*Il faut dire que les termes  
« enquête » et « harcèlement »  
sont très violents à recevoir pour  
les collectifs de travail.*

”



# 2

**QUELS PRINCIPES  
MÉTHODOLOGIQUES  
DANS LE CADRE D'UNE ENQUÊTE  
HARCÈLEMENT ?**

## CHAPITRE 2

---

# QUELS PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES DANS LE CADRE D'UNE ENQUÊTE HARCÈLEMENT ?

La façon dont une enquête harcèlement est conduite puis restituée peut considérablement influencer l'issue de la situation. Là où une intervention mal maîtrisée peut exacerber les tensions, une enquête et une restitution réussies peuvent, au contraire, apaiser les esprits et démontrer à tous qu'il est possible de parvenir à des décisions justes et équilibrées.

Qu'elle soit menée en interne par des membres de l'entreprise ou confiée à un intervenant externe, **la conduite d'une enquête harcèlement requiert des compétences et le respect de principes méthodologiques fondamentaux.**

Ils sont indispensables à la construction de la confiance des parties prenantes dans le processus et vis-à-vis des enquêteurs, et donc à la solidité de l'enquête.

- **L'indépendance des enquêteurs.**

Maintenir une indépendance et une impartialité totales est fondamental. Il s'agit d'éviter tout conflit d'intérêts et de s'assurer que l'analyse et les recommandations sont basées sur des faits objectifs et non sur des préjugés ou des convictions personnelles.

Cette impartialité est nécessaire à la crédibilité de l'enquête et assure que toutes les parties se sentent traitées équitablement. L'enquêteur, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise, peut et doit se retirer de la démarche si les conditions nécessaires au bon déroulement de l'enquête ne sont pas réunies.

- **La connaissance du cadre réglementaire** en vigueur en matière d'obligation de sécurité et de prévention, et des évolutions de la jurisprudence.

- **Le respect des personnes dans le cadre de l'intervention.** Les personnes mises en cause et les plaignants doivent avoir la possibilité de faire valoir leur point de vue, et leurs droits doivent être protégés tout au long du processus d'enquête.

- **La confidentialité.** La discrétion est primordiale pour garantir la confidentialité des informations partagées. Seul le responsable des investigations doit être destinataire



de l'analyse et des préconisations, afin de protéger la vie privée des individus concernés et de préserver la confiance dans le processus. Cette confidentialité permet de prévenir les représailles et de protéger l'intégrité des témoins. Les modalités et contenus éventuels de restitution à un cercle plus large doivent être définis avec le commanditaire en tenant compte de ces enjeux.

- **La rigueur méthodologique.**

L'objectivité de l'analyse de la situation et du contexte est cruciale. Une méthodologie rigoureuse, basée sur des principes éprouvés et des normes professionnelles, garantit que les conclusions sont fondées sur des données solides et des enquêtes approfondies. Cela inclut l'utilisation de techniques d'entretien structurées et la validation croisée des témoignages. Le risque de manipulation ou d'instrumentalisation est fréquent dans un collectif divisé : la grille d'entretien et la méthodologie en général permettent de se protéger en partie et la déontologie aussi.

- **Des capacités d'écoute et de compréhension des différentes parties prenantes.**

Ces compétences méritent à notre avis d'être étayées par un bagage théorique et pratique. Elles sont d'autant plus importantes que les enquêtes harcèlement sont imprégnées des émotions

des protagonistes et des équipes concernées : crainte d'ouvrir une « boîte de Pandore », peur de découvrir des éléments dérangeants, culpabilité à l'idée d'avoir été « trop loin » dans ses propos ou encore inquiétude de ne pas réussir à dénouer ces « situations complexes »...

- **Une posture de respect et d'empathie.**

Il est essentiel d'adopter une écoute bienveillante et de faire preuve de respect envers toutes les parties. Les émotions pouvant être exacerbées, il est crucial de reconnaître et de valider les ressentis de l'ensemble des personnes impliquées. Une restitution empathique permet de désamorcer les tensions et de créer un climat de confiance propice au dialogue constructif.

- **Un travail en équipe ou une supervision de l'enquêteur.**

Un travail en équipe pluridisciplinaire (avec, par exemple, la présence d'un acteur de la prévention, d'un psychologue du travail, psychologue clinicien, ou d'un ergonome) permet de croiser les regards, confronter les points de vue et limiter les biais. Nous recommandons la mise en place d'une supervision de l'enquêteur, en particulier s'il intervient seul, afin de favoriser la prise de recul et de le soutenir dans le travail délicat d'écoute et d'objectivation.

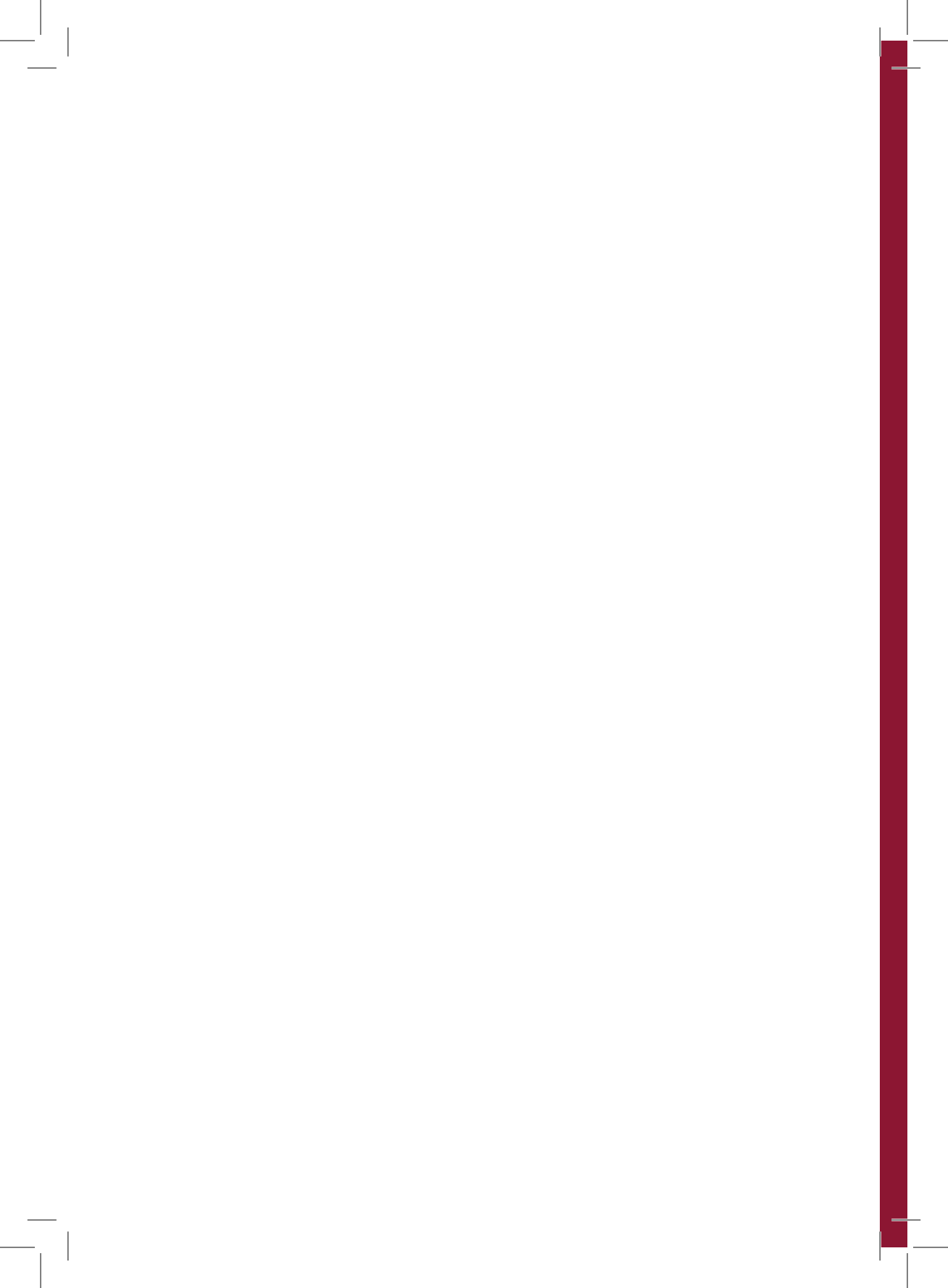
- **Des qualités de tact et de pédagogie.** Elles sont indispensables à toutes les étapes de l'enquête jusqu'au moment de sa restitution. La restitution est un moment chargé d'attentes, où chaque mot utilisé a son importance, et chaque information transmise doit être étudiée avec minutie.

Dans le cadre d'enquêtes harcèlement, les principes déontologiques doivent être clairement partagés entre le mandataire et les intervenants, et leur respect garanti tout au long de la mission. S'agissant d'enquêteurs externes, les membres de la FIRPS sont signataires d'un code de déontologie, définissant des principes éthiques communs et un ensemble de droits et devoirs régissant les actes des intervenants.

“

*Il y a de la souffrance et il faut  
traiter cette souffrance avec respect  
et professionnalisme, et choisir  
la voie la plus adéquate à la  
situation exposée.*

”





**PAS DE MÉTHODOLOGIE UNIQUE,  
MAIS UNE STRATÉGIE D'ENQUÊTE  
ET DE RESTITUTION À DÉFINIR  
SUR MESURE**

## CHAPITRE 3

---

# PAS DE MÉTHODOLOGIE UNIQUE, MAIS UNE STRATÉGIE D'ENQUÊTE ET DE RESTITUTION À DÉFINIR SUR MESURE

Le rôle des enquêteurs est d'accompagner leurs commanditaires pour établir une stratégie d'enquête et de restitution qui respecte le cadre réglementaire et soit appropriée au contexte spécifique de la situation. **Il n'existe pas de méthodologie unique, mais différentes options qui méritent d'être étudiées au cas par cas.**

Dans les situations où l'entreprise fait appel à un intervenant extérieur, celui-ci doit être en mesure d'explicitier ses choix de méthode, selon le contexte et les enjeux identifiés. L'entreprise dispose ainsi d'une information transparente, indispensable au bon déroulement de l'enquête et à la prise de décisions éclairées.

- **Le rôle de l'enquêteur interne ou externe.** Doit-il se limiter aux constats ou formuler ses recommandations sur la façon de répondre à la situation ? Doit-il participer aux suites à donner ou cela le place-t-il dans une forme de conflit d'intérêts ? Définir clairement le périmètre de son action et son rôle est une étape clé de la démarche.

- **L'organisation des entretiens.** Les modalités pratiques (lieu, possibilité de visioconférence, durée, modalités d'organisation, communication aux personnes concernées) sont essentielles pour favoriser l'expression et la confiance des interlocuteurs. La démarche reposera en particulier sur des entretiens individuels, seuls à même de garantir la confidentialité des propos dans le déroulement de l'enquête. Les entretiens collectifs ne sont généralement pas appropriés à un contexte de suspicion de harcèlement. Ils peuvent toutefois permettre d'éclairer des enjeux connexes (compréhension des situations de travail, démarche d'analyse des risques psychosociaux).

- **L'ordre des entretiens.** Il s'agira ici de trouver les articulations les plus adaptées compte tenu de la situation : par exemple, rencontrer la victime présumée en début de processus afin de préparer un guide d'entretien adapté aux sujets identifiés pour les entretiens ultérieurs, envisager plusieurs entretiens avec certaines personnes.

- **La forme des documents produits à la suite de l'enquête.** Selon les cas, l'intervenant peut proposer un format de rapport synthétique, permettant d'assurer l'anonymat des propos et la confidentialité. Certains formats d'enquête prévoient quant à eux une retranscription des propos tenus par les différents protagonistes, un enregistrement, voire une validation par les personnes interviewées ; ces pratiques ne constituent pas une obligation.

- **Les modalités de restitution.** Les objectifs de la restitution doivent être clairement définis, cohérents et compréhensibles pour tous les acteurs impliqués. Différentes modalités peuvent être envisagées : restitution à la direction, aux principaux intéressés, aux instances représentatives du personnel (dans le cas d'expertises du CSE ou de démarches paritaires). Dans certains cas, la question de la restitution aux managers concernés ou à l'ensemble de personnes concernées peut également se poser.

## **Prévenir le harcèlement et les comportements inappropriés au travail**

Agir à la source nécessite d'inscrire la prévention du harcèlement moral et sexuel dans une démarche de prévention

globale. Les cabinets adhérents de la FIRPS constatent qu'ils sont souvent mobilisés pour accompagner le traitement d'alertes harcèlement dans des situations où le mal-être est déjà présent.

Une politique de prévention des comportements inappropriés mérite d'être impulsée au plus haut niveau de l'organisation, par la validation d'un plan de prévention en comité de direction ou comité exécutif. Elle passe en particulier par des démarches d'information, de sensibilisation et de formation sur les comportements inappropriés et les formes de harcèlement moral et sexuel au travail, auprès de différents publics : l'ensemble du personnel, les acteurs RH, les managers, les représentants du personnel, les acteurs de la prévention, les référents harcèlement sexuel et agissements sexistes.

Cette politique doit ensuite faire l'objet d'un suivi régulier, par exemple dans le cadre d'une commission de pilotage paritaire, et d'une démarche d'amélioration continue (appréciation périodique de l'efficacité des actions mises en œuvre, suivi d'indicateurs, audit des pratiques de prévention et actions correctives).

Le système de veille et d'alerte sur les comportements inappropriés et les faits de harcèlement présumé est un outil clé du dispositif. Il mérite d'être défini sur mesure, compte tenu du contexte de l'entreprise : composition de la cellule de veille (pluridisciplinarité,

présence d'acteurs de la prévention, de représentants du personnel...), lisibilité du dispositif, modalités de communication, rôles et formation des différents acteurs à la prise en charge, à l'analyse et à la préqualification des alertes.

Enfin, il est essentiel de rappeler ici que la prévention durable du harcèlement et le développement d'un environnement de travail inclusif et respectueux des personnes passent par un travail de fond, sur les pratiques de management, la prévention des risques professionnels, l'accompagnement des changements et des transformations.

**- Être à l'écoute et comprendre le travail.** Ce principe fondamental de toute démarche de prévention est essentiel pour identifier d'éventuels déséquilibres dans les situations de travail, qui peuvent être le terreau de conflits et de dérives. Concrètement, il s'agit d'encourager les pratiques de délibération sur les critères de qualité du travail, grâce à des temps d'échange collectif, des espaces de discussion sur le travail, l'attention portée à l'organisation et à l'environnement de travail.

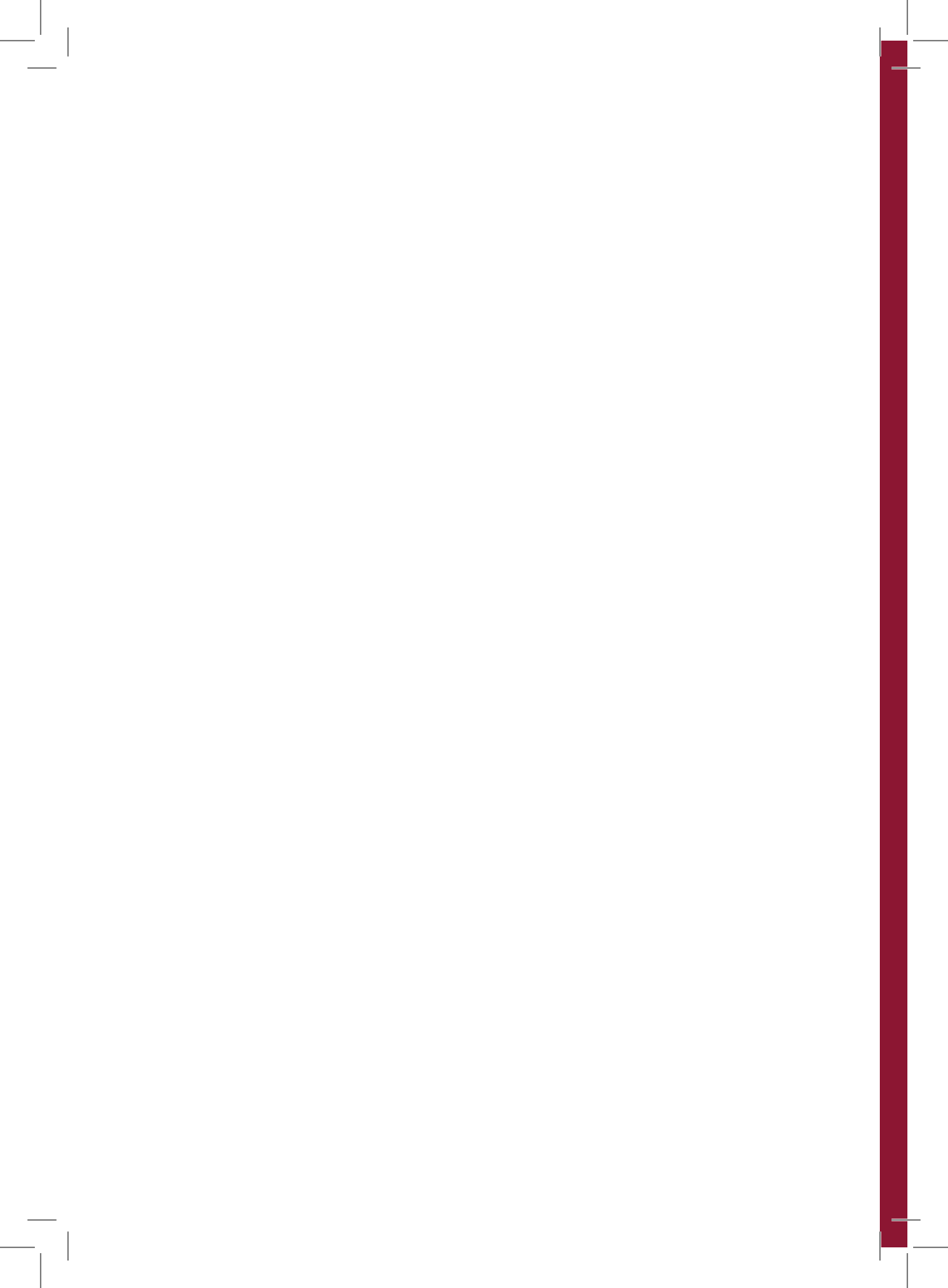
**- Évaluer et prévenir les risques psychosociaux.** Identifier les facteurs

de risques dans l'environnement de travail, les facteurs de stress, de violences internes ou externes, les intégrer dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) en associant les représentants du personnel et les acteurs de la santé au travail. Définir et suivre les mesures de prévention répondant à ces risques en gardant en tête que des facteurs organisationnels peuvent faire le lit de comportements inappropriés, voire de harcèlement.

**- Renforcer la vigilance en contexte de changement ou de problématiques de charge de travail.** Les situations de changement organisationnel, de restructuration, de transformation des métiers, d'accueil d'un nouveau salarié, de gestion d'une situation de contre-performance, de surcharge ou de sous-charge de travail méritent une attention particulière. L'accompagnement des managers pour favoriser l'adaptation de leur rôle, de leur posture et de leurs comportements managériaux peut s'avérer nécessaire dans de tels contextes, pour qu'ils puissent remplir leur rôle de régulation. Il peut également être utile de renforcer les dispositifs d'écoute et de soutien proposés aux équipes.







# 4

## RECOMMANDATIONS DE LA FIRPS

## CHAPITRE 4

---

# RECOMMANDATIONS DE LA FIRPS

### Dès les premiers signes d'alerte

- **Procéder à une première évaluation de la situation.** Veiller à bien comprendre les enjeux de la situation en recueillant si besoin des informations en proximité, en croisant les regards au sein d'une instance compétente (cellule de veille et d'alerte, commission paritaire RPS...) et en sollicitant si besoin un soutien externe. Il n'existe pas de méthodologie unique, il est recommandé de faire un arbre décisionnel selon la situation et les personnes impliquées et de peser les avantages et les risques de chaque option.
- **Envisager différentes options :** enquête harcèlement, mais aussi médiation, diagnostic de situation, démarche d'analyse des risques psychosociaux...

### Dans la conduite de l'enquête

- **Définir sur mesure les modalités de conduite de l'enquête ou de l'intervention retenue.**

- **Clarifier les rôles et responsabilités.**

S'assurer que chacun des acteurs comprend ses responsabilités et ses limites : enquêteurs, ressources humaines et relations sociales, représentants du personnel, management, collaborateurs.

- **Soutenir les personnes en charge de l'enquête.**

S'assurer de la formation des acteurs internes et la compléter si besoin, recourir à l'appui d'un cabinet spécialisé, prévoir des modalités d'échange et de supervision.

- **Garantir le partage et le respect des principes déontologiques.**

Ces principes doivent être connus et partagés par le mandataire et les enquêteurs, et leur application garantie tout au long de l'enquête.

- **Sécuriser les informations sensibles.**

Garantir la confidentialité et protéger les personnes impliquées est primordial, tant pour les plaignants que pour les personnes mises en cause et leur entourage.

- **Mettre en place une communication adaptée.**

Informar les salariés et les parties prenantes sur les étapes à venir, puis lorsque l'enquête est terminée,

qu'une réflexion sur le plan d'action est en cours et qu'ils seront informés à une date précise.

### Dans la restitution de l'analyse et des recommandations

- **Statuer sur ce qui peut être établi, sans empiéter sur la qualification juridique des faits.** Le rapport doit statuer sur les faits en fonction des éléments recueillis. Il doit fournir à l'employeur suffisamment d'éléments sur les éventuels faits constitutifs de harcèlement, pour lui permettre de prendre des décisions éclairées. Si des doutes subsistent, nous recommandons qu'ils soient mentionnés clairement. En revanche, il n'est pas de la responsabilité de l'enquête de fournir une conclusion juridique sur la qualification des faits, cet aspect relevant de l'appréciation souveraine du juge en cas de contentieux.
- **Formuler des recommandations permettant de traiter la situation.** Une réflexion doit être menée en amont de la restitution collective pour répondre aux préoccupations soulevées et initier un plan d'action.
- **Recommander des actions de prévention.** Les recommandations doivent porter plus largement sur la démarche de prévention menée par l'employeur, le fonctionnement du collectif concerné, mais aussi l'entreprise en général si des orientations de politique

générale, des processus, des décisions ou des changements d'organisation sont en cause dans les problèmes observés.

- **Préparer soigneusement les modalités de restitution de l'enquête harcèlement.** Le format du rapport d'enquête doit être pesé et défini sur mesure selon le contexte. Avant la réunion de restitution, il est essentiel de préparer les messages clés et de déterminer les informations pouvant être divulguées à chaque groupe de destinataires selon les modalités retenues (protagonistes, direction, équipe).

### À l'issue de l'enquête

- **Mettre en place un suivi post-enquête.** Définir les modalités de suivi des actions préconisées, évaluer leur impact sur la situation et sur le collectif de travail.
- **Envisager une médiation en sortie d'enquête.** Dans les cas où l'enquête conduit à conclure qu'il ne s'agit pas de harcèlement, une médiation peut s'avérer précieuse pour permettre aux protagonistes de renouer le dialogue et de définir ensemble de nouvelles modalités de fonctionnement.
- **Proposer un accompagnement psychologique aux protagonistes en situation de mal-être au travail.**

## Recommandations pour la démarche de prévention

Développer un environnement de travail inclusif et respectueux des personnes doit amener les organisations à mettre en place des actions de prévention et d'amélioration de l'environnement professionnel.

Les cabinets de la FIRPS proposent ci-après des exemples de mesures, organisées selon les trois grandes approches de la prévention utilisées dans le domaine de la santé au travail.

### Prévention primaire

- Ajouter un dixième principe général de prévention à l'article L. 4121-2 du Code du travail : écouter les travailleurs sur la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail et les relations sociales<sup>1</sup>.
- Définir une politique de prévention des comportements inappropriés. Impulser cette politique au plus haut niveau de l'organisation et assurer son suivi régulier.
- Mettre en place une commission paritaire de prévention des risques psychosociaux.
- Évaluer les risques psychosociaux, les intégrer dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) en associant les représentants

du personnel et les acteurs de la santé au travail.

- Définir et suivre les mesures de prévention répondant à ces risques en gardant en tête que des facteurs organisationnels peuvent faire le lit de comportements inappropriés, voire de harcèlement.

### Prévention secondaire

- Informer, sensibiliser, former les acteurs de la prévention, les représentants du personnel, les managers et les salariés, sur les comportements inappropriés et les formes de harcèlement moral et sexuel.
- Former et accompagner spécifiquement les acteurs du dispositif d'alerte pour favoriser la préqualification des situations et le choix de modalités de traitement appropriées (diagnostic, médiation, enquête...).

### Prévention tertiaire

- Mettre en place un système de veille et d'alerte spécifiquement adapté au contexte de l'organisation.
- Renforcer la vigilance en contexte de changement ou de problématiques de charge de travail. Renforcer si besoin les dispositifs d'écoute et de soutien à destination des salariés.

<sup>1</sup> Nous reprenons ici la recommandation n° 14 des Assises du travail, Sophie Thiéry et Jean-Dominique Senard : « Re-considérer le travail », du 18 avril 2023

En matière de santé au travail comme en matière de santé publique, on distingue trois grandes approches de la prévention : primaire, secondaire et tertiaire.

**La prévention primaire** cherche à intervenir en amont, de manière à diminuer le risque d'exposition ou l'exposition du salarié à des risques identifiés. Elle est particulièrement adaptée au risque psychosocial.

**La prévention secondaire** mobilise les actions de prévention qui visent à réduire les atteintes à la santé des individus en les aidant à mieux gérer les situations à risque. En matière de RPS, toutes les formations à la gestion du stress et des situations de violence entrent dans cette catégorie. Cette prévention fait surtout appel à la mise en œuvre de moyens de protection :

- des actions orientées autour des populations sur la formation de groupes métiers (décalage sur le métier, gestion des compétences...);
- sur le contrôle et le suivi du personnel.

**La prévention tertiaire** mobilise des actions de prévention plutôt curatives, pour limiter les conséquences du dommage sur les individus. Cette prévention fait surtout appel à des actions orientées autour de l'individu et des collectifs de travail sur :

- le soutien psychologique, les réunions de discussion et d'échanges pour mieux gérer les conflits ;
- l'adaptation des postes de travail aux spécificités individuelles, parfois en lien avec de l'inaptitude (aménagement des horaires et des temps de travail).

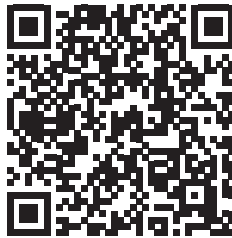
## Remerciements

La FIRPS remercie Madame **Stéphanie Baranger**,  
**Maître Karine Mignon Louvet**, Madame **Émilie Chatain** et les consultant.e.s  
de nos cabinets qui ont participé à notre journée de travail  
dont les échanges fructueux ont permis l'élaboration du présent livret.

## RAPPEL DU CADRE JURIDIQUE

---

- **Les articles L. 4121-1** et suivants du Code du travail sur l'obligation pour l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour **préserver la santé et la sécurité** des salariés.
- **L'article L. 1152-1** du Code du travail sur le **harcèlement moral** (agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir).
- **L'article L. 1152-4** : L'employeur prend toutes dispositions nécessaires en vue de **prévenir les agissements** de harcèlement moral.





## TRAVAUX PRÉCÉDEMMENT PUBLIÉS PAR LA FIRPS

### Guides pratiques

- > « Quel sens au travail ? »
- > « Télétravail et prévention des risques psychosociaux »
- > « Les prestations d'assistance psychologique et sociale à distance »
- > « Prévenir le burn-out »
- > « Assistance psychologique à distance : comment garantir la confidentialité et la sécurité des personnes et des données ? »
- > « La prévention des risques psychosociaux lors des restructurations »
- > « Recommandations sur la question du suicide au travail »

### Manifestes

- > « Propositions pour la mission santé travail »
- > « Six propositions pour faire de la santé au travail un enjeu national »



Avec 4 000 psychologues et consultants en France, la Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux (FIRPS) regroupe 21 des principaux cabinets spécialistes de l'accompagnement des organisations dans leur prévention des RPS (Risques PsychoSociaux) et de l'amélioration de la QVCT (Qualité de vie et des conditions de travail).

Les 6 000 clients accompagnés chaque année représentent 15 millions d'actifs dans des entreprises privées, des institutions publiques ou parapubliques.

Elle s'est dotée dès sa création d'un code de déontologie qui régit un mode d'exercice de ses membres dans le respect d'une éthique commune. Elle a, depuis 2012, publié une série de travaux visant à promouvoir des bonnes pratiques au sein d'une profession encore jeune. Ces travaux, destinés en priorité aux professionnels en entreprise ou en cabinet, abordent des questions présentes à l'agenda des DRH : la question du suicide au travail, la prévention des RPS lors des restructurations, la prévention du burn-out, la déontologie dans la pratique de l'assistance psychologique à distance, le télétravail et la prévention des risques psychosociaux, la question du sens au travail. Elle a également pris part au débat public par la publication de deux manifestes : **Six propositions pour faire de la santé au travail un enjeu national**, et **Propositions pour la mission santé travail**.

Tous sont accessibles en téléchargement gratuit sur le site de la Fédération : [www.firps.org](http://www.firps.org) onglet « contributions ».

Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux

Association loi 1901

Communication : [firps@ozinfos.com](mailto:firps@ozinfos.com)

[contact@firps.fr](mailto:contact@firps.fr)

[www.firps.org](http://www.firps.org)

## Cabinets membres à la date de publication

ACTEMS CONSEIL	ICAS FRANCE
AGB SOLUTIONS	IDOKO
APEX-ISAST	PULSO FRANCE
ARIANE CONSEIL	QUALISOCIAL
AXIS MUNDI	SANTÉ PARTNERS
CONOEDGE	SECAFI
ÉKILIBRE CONSEIL	STIMULUS
ÉLÉAS	UMANOVE
G.A.E CONSEIL	USIDE
GROUPE JLO	WORKPLACE OPTIONS
IAPR	

## Membres du conseil d'administration à la date de publication

M. François COCHET (Secafi), *Président de la Fédération*  
Mme Isabelle TARTY (IAPR), *Vice-Présidente*  
M. Christian MAINGUY (WorkPlace Options), *Secrétaire général*  
M. Camy PUECH (Qualisocial), *Trésorier*  
M. Kevin AUDUREAU (Uside)  
Mme Gabrielle BASQUINE (Stimulus)  
M. Damien DELVAUX (Éléas)  
M. Alexis PESCHARD (G.A.E Conseil)  
M. Stéphane ROOSE (Groupe JLO)  
Mme Brigitte VAUDOLON (Pulso France)  
M. Jean-Christophe VILLETTE (Ékilibre Conseil)

# FIRPS

[www.firps.org](http://www.firps.org)