

GROUPE IMPACT

Nicole Golay

Harcèlement au travail
ou comment démêler le vrai du faux

Lausanne Région

15 novembre 2017

Obligations de l'employeur

La gestion des conflits et le traitement des situations de harcèlement ne sont pas facultatifs!

Le droit suisse impose à l'employeur

- ▶ Un volet prévention des risques psychosociaux, prévention du harcèlement sexuel
- ▶ Un volet traitement et résolution des conflits et du harcèlement

(art. 328 CO, art. 6 Ltr, art. 4 LEg).

La désignation d'une personne de confiance dans le but de prévenir les conflits internes peut être imposée à une entreprise en se fondant sur l'art. 6 LTr (TF 2C_462/2011)

Groupe Impact

- ▶ Création en juin 1999
- ▶ Travaille pour l'administration cantonale vaudoise, et, sur mandat, pour le secteur parapublic (31 institutions et établissements parapublics affiliés)

Deux domaines, deux processus

1. Gestion des **conflits** = procédure informelle
Entretiens individuels, médiation, analyse du climat de travail, coaching de cadres
2. Traitement des situations de **harcèlement** psychologique (mobbing) et/ou sexuel = procédure formelle
Investigation visant à établir les faits

Bilan des interventions

2016

▶ **673 entretiens**

=

▶ **187 situations distinctes**

Bilan des interventions sur 5 ans

- 63% des situations: un ou plusieurs entretiens individuels
- 25% des situations : médiation
- 4% des situations : analyse du climat de travail ou coaching de responsable

92% des situations traitées par une démarche de gestion de conflits

Bilan des interventions sur 5 ans

8% des situations donnent lieu à une investigation (**6.5%** pour harcèlement psychologique, **1.5%** pour harcèlement sexuel)

Bilan des interventions sur 5 ans

- ▶ 61 enquêtes pour mobbing

Résultats

- ▶ 28 conclusions : pas de mobbing mais dysfonctionnements autres
- ▶ 25 conclusions : mobbing attesté
- ▶ 8 conclusions: pas de mobbing, pas d'autres dysfonctionnements constatés

Bilan des interventions sur 5 ans

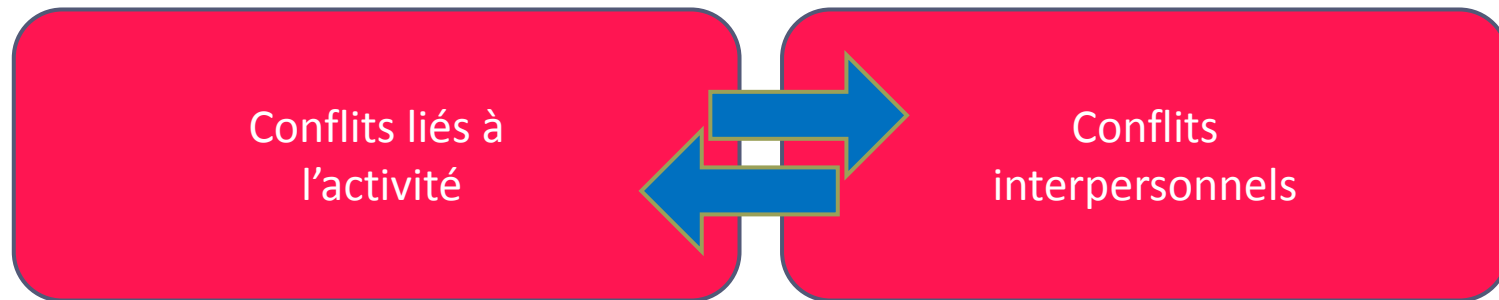
- 13 enquêtes pour harcèlement sexuel

Résultats

- 12 conclusions: harcèlement sexuel attesté
- 1 conclusion: pas de harcèlement sexuel

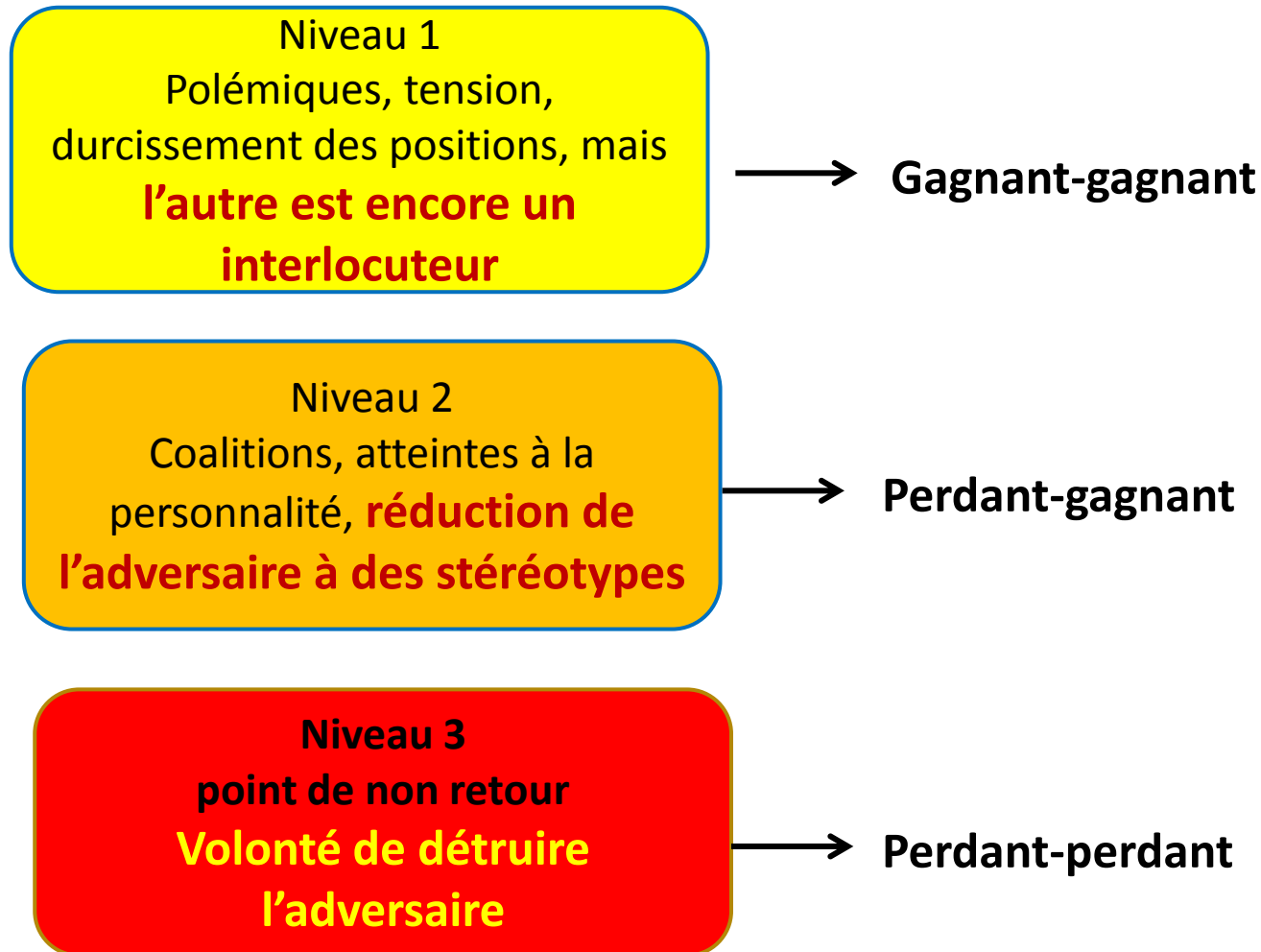
Le conflit, définition

Désaccord **persistant**, souvent **chargé d'émotions**, résultant de non-dits, de malentendus, d'incompréhensions, d'intérêts divergents, de personnalités difficilement compatibles.



Sont souvent imbriqués!

Un conflit non traité évolue et se dégrade!



Attitudes du manager

Evitement

Capitulation

Autorité

Concertation

Evaluer la gravité du conflit

1. Les faits évoqués sont-ils objectivables ?
2. Existe-t-il encore un esprit de coopération ?
3. Les personnes peuvent-elles encore envisager des solutions ?
4. L'intérêt du service est-il encore pris en compte par les personnes en conflit ?
5. Percevez-vous des intentions de blesser ou d'évincer l'adversaire ?
6. Le conflit s'est-il étendu à l'ensemble de l'équipe ?
7. La gestion de ce conflit vous épuise-t-elle ?

Harcèlement psychologique : définition

- ▶ Tout comportement hostile qui tend à agresser, dénigrer, isoler ou exclure une personne de manière répétée, fréquente et durable.
- ▶ 3 critères cumulatifs
 - ▶ Actes hostiles
 - ▶ Répétition
 - ▶ Durée.

Harcèlement psychologique, agissements

Actes hostiles:

1. Exercer des pressions sur la victime
2. Humilier la victime
3. Isoler la victime
4. Détruire sa réputation professionnelle et/ou sociale
5. Compromettre la santé de la victime

Exemple de mobbing: Pressions

Conflit entre un chef et une secrétaire

- ▶ Pas de tentative de discussion de la part du chef mais choix de communiquer par notes
- ▶ Notes maladroitement, autoritaires et dures
- ▶ Tâches impossibles à réaliser
- ▶ Interdiction de critiquer l'Office

Conclusion du TF: harcèlement psychologique avéré, sous la forme de pressions vraisemblablement destinées à faire démissionner la secrétaire.

Harcèlement: que faire?

▶ **Quoi:**

Une investigation visant à établir les faits, à déterminer l'existence ou non du harcèlement, qui en est l'auteur, qui en est la victime

▶ **Qui**

Personne ou **instance spécialisée**, indépendante et neutre

Harcèlement psychologique: humiliations

Mis en cause: chef de service

- ▶ **8 collabos** évoquent: tension permanente, invectives, hurlements, désorganisation totale du chef dont il attribuait la responsabilité aux collaboratrices («tu es nulle!, propos dénigrants («grosse vache») devant usagers.
- ▶ **5 collabos** portent aux nues le mis en cause.
- ▶ **Version du mis en cause:** tension due à la direction de l'institution, pression pour faire du chiffre.
- ▶ Conclusion: Mobbing avéré – licenciement du chef

Ce qui n'est pas du harcèlement

- ▶ Les remarques faites avec respect
- ▶ Les actes de management effectués selon les procédures
- ▶ Les contraintes professionnelles normales (respect des règles, de l'horaire, présentation correcte)
- ▶ Les désaccords ou les conflits ponctuels
- ▶ Le stress, le burn out

Conflit ou harcèlement psychologique ?

Conflit	Mobbing
Généré par les 2 parties	Toujours généré par la personne qui harcèle
Est exprimé, connu, bruyant	Est caché, sournois, silencieux
Est symétrique: les 2 parties ont droit à la parole, peuvent attaquer et riposter	Est asymétrique: c'est une relation dominant-dominé, dans laquelle la personne ciblée est réduite au silence.
Peut être ponctuel	Est toujours répété dans la durée
Résulte d'un différend, d'une inimitié, d'un affrontement, d'un malentendu	Résulte de la volonté –non avouée– ou a pour effet de soumettre, d'écarter ou de détruire la personne prise pour cible

Harcèlement sexuel : définition

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

(LEg art. 4)

Harcèlement sexuel : deux formes

1) Harcèlement « chantage »

2) Harcèlement « climat de travail empoisonné »

Harcèlement sexuel 1

Harcèlement « **chantage** »:

Vise à obtenir des faveurs, ou à exercer et maintenir une emprise de nature sexuelle.

Suppose une subordination hiérarchique de la victime ou un pouvoir de la personne qui harcèle sur la victime.

Harcèlement sexuel 2

Harcèlement « **climat de travail empoisonné** » ou harcèlement **sexiste**:

- ▶ Plaisanteries ou insultes à caractère sexiste ou sexuel
- ▶ Affichage ou exhibition de matériel érotique ou pornographique

Harcèlement sexuel : «climat empoisonné»

❖ TF 5 février 2007, 4C.289/2006

- ▶ Affichage, sur son poste de travail, d'icônes et de photos de femmes nues, et montrées aux collègues
- ▶ Courriels envoyés pendant les heures de travail, contenant des caricatures ou des plaisanteries assez lourdes, à caractère sexuel

Conclusion: harcèlement sexuel en tant que climat de travail hostile

Harcèlement sexuel : «climat empoisonné»

Mis en cause: 1 collaborateur

- ▶ Affichage, sur leur poste de travail, d'icônes et de photos de femmes nues et montrées aux collègues
- ▶ Courriels envoyés pendant les heures de travail, contenant des caricatures ou des plaisanteries assez lourdes, à caractère sexuel

Conclusion du TF: harcèlement sexuel en tant que climat de travail hostile

A retenir

- ✓ Le traitement des conflits et du harcèlement est un **devoir légal** de l'employeur.
- ✓ Un conflit doit être traité **rapidement**, et **résolu**.
- ✓ L'aide de **professionnel-le-s externes** au service peut être utile, voire nécessaire.
- ✓ Il faut **établir les faits** en cas d'allégations vraisemblables de harcèlement (investigation).
- ✓ Le groupe Impact conseille tant **l'encadrement** que les **collaborateurs** et **collaboratrices**.
- ✓ Le groupe Impact peut intervenir sur mandat de la hiérarchie.

A votre disposition

Groupe Impact:

- ▶ Par téléphone au **021/316 59 99**
- ▶ Par mail **info.impact@vd.ch**
- ▶ Adresse: Rue Caroline 2, 1014 Lausanne

Les échanges sont strictement confidentiels et aucune action ne sera entreprise sans votre accord.

Pour plus d'info: **<http://www.vd.ch/impact>**